إدارة العَمَل

الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يَحْيَى السَّيِّد عُمَر



إدارة العَمَل
الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يحيى السَّيِّد عمر

2020 – 1441



اسم الكتاب	**إدارة العَمَل الإغَاثِيَ والإنْسَانِيَ**
اسم المؤلف	يَحْيَى السَّيِّدِ عُمَرَ
رقم الإصدار	86
رئيس التحرير	رجب صونكَول
الاخراج الفني	AsaletAjans ajans@asaletyayinlari.com.tr
الترقيم الدولي	978-625-7297-14-1
الطبعة	الأولى - مارس 2021م - رجب 1442هـ
المطبعة	Step Ajans Matbaa Ltd. Şti. Göztepe Mh. Bosna Cd. No: 11 Bağcılar/İSTANBUL Tel: +90 212 446 88 46 | Sertifika No: 45522
دار النشر	Asalet Eğitim Danışmanlık Yayın Hizmetleri İç ve Dış Ticaret Balabanağa Mh. Büyük Reşit Paşa Cd. Yümni İş Merkezi, No: 16B/16 Fatih/İSTANBUL Tel: +90 212 511 85 47 | Sertifika No:40687 www.asaletyayinlari.com.tr asalet@asaletyayinlari.com.tr
للتواصل مع المؤلف	www.yahyaomar.com yahya@yahyaomar.com @yahyaomarYO /yahya-sayed-omar-5733a2141





﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

[سورة طه: 114]

اللَّهُمَّ لك الحَمْـدُ أَكْمَلُهُ..

ولك الثَّـنَاءُ أَجْمَلُهُ.. ولك القـَوْلُ أبْلَغُهُ..

ولك العِلْمُ أحْكَمُهُ.. ولك السُّلْطَانُ أقْوَمُهُ.. ولك الجَلالُ أعْظَمُهُ..

الحَمْدُ لِلَّهِ بما اخْتَصَّ به عِبادَهُ مِنْ سَمْعٍ وبَصَرٍ وأَفْئِدةٍ، وبما هَيّأَ لَهُمْ من صُنُوفِ العِلْمِ، وبما أَعانَهُمْ بِهِ على تَوْثِيقِ خِطابِهِمْ على وجْهٍ يَرْضاهُ..

حَمْدًا كَثِيرًا يَلِيقُ بِجَلالِهِ ومَقامِهِ، وثَنَاءً وهو أَهْلٌ لِعَظِيمِ الثّناءِ..

وصَلِّ اللَّهُمَّ عَلَى المَبعوثِ رَحْمةً للعَالَمِينَ نَبِيُّنا مُحَمَّدٍ،

وَعَلَى آلِه وصَحْبِهِ في الأَوَّلِينَ وَالآخِرِينَ..

وَفِي الْمَلأِ الأَعْلَى إِلَى يَوْمِ الْدِّينِ..

أُهْدِي هذا الكِتابَ

إلى والِدِي -رَحِمَهُ الله- وإلى **والِدَتِي**..
صَاحِبَيِ الفَضْلِ، وأَبْلَغِ الأَثَرِ في سابِقِ مَحَطّاتِ حَياتِي وقادِمِها..

إلى زَوْجَتِي..
رَفِيقةِ الدّرْبِ، أَمانةِ اللَّهِ عِنْدِي ووَصِيّةِ رَسُولِهِ.

وَأَبْنائِي..
حَصادِ العُمْرِ، وقُرّةِ العَيْنِ..
في حِفْظِ اللَّهِ وكَلاءَتِهِ.

شُكْرٌ وعِرْفانٌ

وَما وُفِّقَ سَعْيٌ واجْتِهادٌ وبَحْثٌ إلّا بفَضْلِ اللّهِ ومِنَّتِهِ، فالحَمْدُ لِلّهِ أَوّلًا وآخِرًا، أَنْ أَيّدَنا بنِعَمِهِ..

وَصادِقُ الشُّكْرِ، وعَظِيمُ الامْتِنانِ، لِمَنْ أَسْدَى لِيَ المَشُورةَ وأَعانَنِي لِإتمْامِ هذه الدِّراسةِ..

ولأَساتِذَتِي الكِرام، ولِمَنْ أَشارَ إليَّ بنُصْحٍ أَوْ فِكْرةٍ..
إقْرارًا بفَضْلِهِمْ ودَوْرِهِمْ..
فَجَزاهُمْ اللّهُ خَيْرًا، وأَعْلَى مَقامَهُمْ..

مُقَدِّمَة

يرتبط جَوْهر العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ بجَوْهَر الإنسان نفسه، فهو مُشْتَقّى ومُسْتَمَدّ من كلمة الإنســـان، ومُرْتَبِط ارتباطًا وثيقًا وعضويًّا بمَيْلِ بَنِي البَشَر الفِطْريّ لمَدّ يَد العَوْن للآخرين؛ فهو قديمٌ قِدَم الإنســـان، فلا يمكن تحديد نقطة زمنيَّة ما نشـــأ عندها هذا العَمَل، ولا يمكن القول بأنَّه نتَاج فكرةٍ ما أو إلهام مُحَدَّد، ولا يمكن الادِّعاء بأسبقيَّة فردٍ أو شَـــعْبٍ أو حضارةٍ في الوصول إليه، فهو ولِيدُ ذاتِ الإنسان، ونِتَاج تفاعُل فِطْرَة البَشَر مع بذرة الخير المَغْرُوسَة بداخلهم، فهو تجسيدٌ لانتماء الإنسان لأبناء جِلْدَته، ومُقَاسَمته لمآسيهم ومُصَابهم؛ هذا على صعيد العَمَل الإنْسَانيّ كفكرةٍ ونَهْج عامّ وسُلُوك بشريّ.

أمَّا فيما يَتعلَّق بالعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ في إطاره المُؤَسَّـــسِيّ، فهو يتفرَّد عن غيره من قِطَاعات العَمَل الأخرى بأنَّه لم يَشْـــهد مَخَـــاض ولادةٍ، ولم يأتِ نتيجةً لتَحَوُّلات بيئيَّـــة واجْتِمَاعِيَّة كبرى؛ فقطاع الأعمال الرِّبْحِيَّة بمفهومه الحَاليّ هو نِتَاج تَحَوُّلات اجْتِمَاعِيَّة واقْتِصَادِيَّة كبرى أَتَتْ في أعقاب الثورة الصِّنَاعِيَّة[1]، وما تلاها من مفاهيمَ اجْتِمَاعِيَّة مُحْدَثَة كنظريَّة العَقْد الاجْتِمَاعِيّ[2] وغيرها؛ وحتَّى القطاع الحكوميّ كان

1. **الثَّوْرَة الصِّنَاعِيَّة:** هي انتشـــار الآلات محلّ العَمَل اليدويّ، شـــهدت بلدان أوروبا الغربيَّة خلال القرن الثَّامِن عشر نهضة علميَّة شاملة فتَنَوَّعَت الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العِلْم ولتؤدِّي إلى اختراعات واكتشافات مُهِمَّة كانت السَّبَب المبـــاشر في قيام الثورة الصِّنَاعِيَّة خلال القرن التَّاسِـــع عشَر، وكان لها الأَثَـــر البَالغ على الحياة الاقْتِصَادِيَّة والاجتماعيَّة والسِّياسِـــيَّة ســـواءً في أوروبـــا أو خارجهـــا، أَوَّل ظهورها كان باختراع الآلة البُخَارِيَّة في إنجلـــترا في القرن الثَّامِن عشر والتَّاسِع عشر، وانتقلت بعد ذلك إلى دول غرب أوروبا، ومن ثَمَّ إلى جميع أنحاء العالَم، وقد كانت إنجلترا الدَّوْلَة الأُولَى الَّتِـــي ظهـــرت فيها الثورة لعِدَّة أســـباب؛ منها أنَّها كانـــت قويَّة اقتصاديًّا، وأنَّها تَتَوَفَّر على موقـــعٍ جُغرافيّ مُهِمّ، كما أنَّها كانت مُنْعَزِلَة عن الصِّرَاعَات في أوروباً، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/DmfTy
2. **العَقْد الاجْتِمَاعِيّ:** هو نظريَّة أو نموذج تَبَلْوَر في عصر التنوير، ويَهْتَمّ عادةً بمدى شرعيَّة سلطة الدَّوْلَة على الأفراد، تنادي نَظَرِيَّـــة العقد الاجتماعيّ بالتحديد بأنَّ الأفراد يَقْبَلُون بشـــكلٍ ضِمْنِـــيّ أو صريح أنْ يتخلَّوْا عن بعض حُرّياتهم ويَخْضَعُوا لسُـــلْطَة الحاكِـــم (أو لقرار الأغلبيَّـــة) مقابل حماية بقيَّة حقوقهم، ومن ثَمَّ فإنَّ العلاقة بـــين الحقوق الطبيعيَّة والشرعيَّة هي في العادة مبحث من مباحث نظريَّة العقد الاجتماعيّ، وقد أَخَذَ المصطلح اســـمه من كتاب العَقْد الاجتماعيّ لجان جاك روسو الَّذِي ناقَش فيه هذا المفهوم، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2M8dc

نتيجةً لظهور مفهوم الدولة، أَمَّا العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ فلم يكن بحاجةٍ لمخاضِ ولادةٍ، ولا لتَحَـــوُّلات اقْتِصَادِيَّة أو اجْتِمَاعِيَّة تُمَهِّد لظهوره، بل ظهَر للعَلَن في منتصف القرن التَّاسع عشَر، وذلك كُلُّه لكَوْنِهِ فِكْرَةً مُتَأَصِّلَة في الإنسان، لم يُمَهِّد له إلَّا إنْسَانِيَّة الإنسان، ولم يُعَبِّد الطريق أمامه إلَّا إحساسُ الفَرْد بِبَنِي جِنْسِهِ.

إنَّ عالمنـــا الحَاليّ يَمُوج بالفِتَن والصِّرَاعَات، وتَلْهَث به الحروب والنِّزَاعَات من شرقِهِ لغَرْبِهِ ومِن شمالِهِ لجنوبه، نَاهِيكَ عن التَّحَدِّيَات والكَوَارث الطَّبِيعِيَّة، وما تُخَلِّفه وراءَها من مآسٍ بَشَرِيَّة؛ الأمر الَّذِي يجعل من العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ زَوْرَقَ نجاةٍ للبَائِسِينَ، وعُرْوَةَ أَمَلٍ للمُسْـــتَضْعَفِينَ، تُعَلَّقُ عليه آمال كبيرة، وتُنَاط به مَهَامّ جَسِيمَة، وحريٌّ به أن يكون كذلك، وهو وليد الإنْسَـــانِيَّة، وقَرِينُ مبادئها، لذلك كُلّه ستكون دراستنا هذه مُوَجَّهَة لدراســـة هذا العَمَل؛ مُتَنَاوِلين جوانبه كَافَّة، مُقَلِّبِينَ ثَنَاياه، باحثين عن كُلّ ما من شأنه تحسين هذا العَمَل السَّامِي، وسَدّ ثغراتِهِ وتصويب عَثَرَاتِهِ.

وتسعى هذه الدِّرَاسَة إلى إلقاء الضَّوْء على مفهوم العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، بإطاره المُؤَسَّسِيّ، والَّذِي يَتَضَمَّن الخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة الَّتِي تُقَدِّمها مُخْتَلَف المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والإقْلِيمِيَّة والدَّوْلِيَّة، فالإطار المُؤَسَّسِيّ للعَمَل الإنْسَانيّ هو الإطار الفَعَّال، ففي واقعنا الحَاليّ تنخفض فَاعِلِيَّة العَمَل الفَرْدِيّ خَاصَّةً مع اشتداد وتَعَاظُم الكوارث الطَّبِيعِيَّة والبَشَرِيَّة، وفي ظِلّ التزايد المطَّرِد في أعداد المُتَضَرِّرِينَ تظهر أَهَمِّيَّة العَمَل المُؤَسَّسِيّ المُنَظَّم القَادِر على النُّهُوض بأعباء هذه المهامّ المُلْقَاة على عَاتِق المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.

كما تتناول الدِّرَاسَة مراحل التَّطَوُّر التَّاريخِيّ للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ خلال العُصُور المختلفة، والحضارات المُتَلاحِقَة، وُصُولًا للمفهوم الحَاليّ، فكما أسلفنا فإنَّ هذا العَمَل ليس وليدَ اليوم ولا لحظة مُحَدَّدَة ولا استجابةً لحَدَثٍ ما، فلم تشهد حضارةٌ ما غيابَ هذا المفهوم، مع اختلاف وسائل وسُبُل القيام به، فغَالِبِيَّة الحضارات القديمة اعتمدت على دُورِ العبادة والمعابد في تقديم الخِدْمَات الإنْسَـــانِيَّة للمُحْتَاجِينَ، مرورًا بالظهور المُؤَسَّـــسِيّ له في منتصف القرن التَّاسِـــع عشَر، والتَّطَوُّرات المُتَسَارِعَة الَّتِي صَاحَبَتْهُ بعـــدَ الحرب العَالَمِيَّة الثانية، كنتيجةٍ حتميَّة لتزايـــد ضحايا الصِّرَاعَات والنِّزَاعَات، والكَوَارِث الطَّبِيعِيَّة النَّاجِمَة عن التَّغَيُّرَات المُنَاخِيَة العَالَمِيَّة.

وتُعَرِّج الدِّرَاسَة كذلك الأمر على مصادر التَّمْوِيل الَّتِي تعتمد عليها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة لتغطية أنشطتها ومشاريعها وخِدْمَاتها، مُتَطَرِّقًا للمصادر الإسلاميَّة في التَّمْوِيل الَّتِي سَنَّهَا وشَرَعَهَا الإسلام والَّتِي ما تزال مُعْتَمَدَة في عصرنا الحَالِيّ، وتُلْقِي الدِّرَاسَة الضَّوْء على المَصَاعِب والعَقَبَات التَّمْوِيلية الَّتِي تعاني منها غَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في العالَم، فالتَّمْوِيل هو عَصَب العَمَل الإنْسَانِيّ، وغياب أو قُصُور هذا التَّمْوِيل سيقود لا محالةَ لتَرَاجُع فَاعِلِيَّة هذا العَمَل.

وتُؤَصِّل الدِّرَاسَة فِقْهِيًّا للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؛ من خلال بيان موقف الإسلام من العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، والَّذِي جاء في القرآن الكريم والسُّنَّة بِصِيَغ شتَّى، بعضها أمـرٌ به أو ترغيبٌ فيه، وبعضها نَهْيٌ عن ضـدِّه أو تحذير منه، بعضها مدحٌ لفاعلي الخير، وبعضها ذمٌّ لمن لا يفعل فِعْلَهُمْ، بعضها يُثْنِي على فعل الخير في ذاته، وبعضها يثني على الدَّعْوَة إليه، أو التَّعَاوُن عليه، أو التَّنَافُس فيه؛ ففي الدَّعْوَة لفعل الخير قال تعالى: ﴿**وَافْعَلُوا الخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ**﴾ [الحج: 77]، وقال: ﴿**وَمَا يَفْعَلُوا من خَيرٍ فَلَنْ يُكْفَرُوهُ**﴾ [آل عمران: 115]. وفي قول الخير قال تعالى: ﴿**وَقُولُوا لِلنَّاس حُسْنًا**﴾ [البقرة: 83]، وفي الحديث: "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فَلْيَقُل خيرًا أو ليصمت"(1).

وفي ميدان المسارعة إلى الخير والعَمَل الإنْسَانِيّ قال تعالى: ﴿**وَسَارِعُوا إلى مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وجَنَّة عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ والأَرْضُ أُعِـدَّتْ لِلمُتَّقِينَ*الَّذِينَ يُنْفِقُونَ في السَّرَّاءِ والضَّرَّاءِ**﴾ [آل عمران 133، 134]، وفي وصْف بعضِ مؤمني أهل الكتاب: ﴿**يُؤْمِنُونَ بِاللهِ واليَوْمِ الآخِرِ ويَأْمُرُونَ بِالمَعْرُوفِ ويَنْهَوْنَ عَنِ المُنْكَرِ ويُسَارِعُونَ في الخَيرَاتِ**﴾ [آل عمران: 114]، وفي وصْف أهل الخَشْيَةِ من رَبِّهم: ﴿**أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ في الخَيرَاتِ وهُمْ لَهَا سَابِقُونَ**﴾ [المؤمنون: 61](2).

1. أخرجه البخاري (5/2240، رقم 5673)، ومسلم (1/69، رقم 48).
2. القرضاوي، يوسف. **أصول العمل الخيريّ في الإسلام في ضوء النُّصُوصِ والمقاصد الشَّرْعِيَّة**، القاهرة، دار الشروق، 2008م.

فما من شكٍّ أنَّ العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ مُرْتَبِطٌ بالدِّيَانَات بشكلٍ عامّ؛ لأنَّه يَتَلَمَّسُ حاجات النَّاس ويَسعى إلى تحقيقها في الحال والاستقبال، مِمَّا يُحقِّق غاية مَقْصِدِهِ فيما عُرِفَ في أصول الفقه بالضَّرُورَات الخَمْس، والَّتِي اتَّفَقَتْ عليها جميع الشرائع السَّمَاوِيَّة، وهي؛ حفظ الدِّين، وحفظ النَّفْس، وحفظ العقل، وحفظ النَّسْل، وحفظ المال(1).

وهنا ينعطف البحث إلى أهداف العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ؛ من خلال التَّعَرُّف على آثار تفعيل العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في المُجْتَمَعَات ودورها في تحقيق التَّنْمِيَة والأمن للمجتمع، فالدَّوْل لا تَتَمَكَّن دائمًا من سدّ احتياجات أفراد المُجْتَمَع والاستجابة لهم في الوقت المناسب، وهو ما يُبْرِزُ دور مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، لما تَتَمَيَّز به من مرونة وفَاعِلِيَّة وقدرة على الحركة والعَمَل في أصعب الظروف وأشَدّ الأوقات.

إنَّ انتشار العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في المُجْتَمَع يُؤَدِّي إلى إتاحة الفرصة للمواطنين لتأدية الخِدْمَات بأنفسهم، مِمَّا يقلِّل من حجم المشكلات الاجْتِمَاعِيَّة. كما أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ مُؤَشِّرٌ على انتشار الجانب الإنْسَانيّ في المجتمع، وتعميق روح التكافل بين النَّاس، وتعزيزٌ لانتماء الشباب ومشاركتهم في الفَعَالِيَّات المجتمعيَّة، فضلًا عن مَيْزَةِ تنمية القُدُرَات والمهارات الشَّخْصِيَّة، وإتاحة الفرصة للتعرُّف على نُظُم الخِدْمَات في المُجْتَمَع والتعبير عن آرائهم وأفكارهم في القضايا العامَّة.

1. قَالَ الشَّاطِبِيُّ: تَكَالِيفُ الشَّرِيعَةِ تَرْجِعُ إِلَى حِفْظِ مَقَاصِدِهَا فِي الْخَلْقِ، وَهَذِهِ الْمَقَاصِدُ ثَلاَثَةُ أَقْسَامٍ: ضَرُورِيَّةٌ، وَحَاجِيَّةٌ وَتَحْسِينِيَّةٌ، وَالضَّرُورِيَّةُ: هِيَ الَّتِي لاَ بُدَّ مِنْهَا فِي قِيَامِ مَصَالِحِ الدِّينِ وَالدُّنْيَا. وَالْحِفْظُ لَهَا يَكُونُ بِأَمْرَيْنِ: أَحَدُهُمَا مَا يُقِيمُ أَرْكَانَهَا وَيُثَبِّتُ قَوَاعِدَهَا وَذَلِكَ مُرَاعَاتُهَا مِنْ جَانِبِ الْوُجُودِ، وَالثَّانِي مَا يَدْرَأُ عَنْهَا الاِخْتِلاَلَ الْوَاقِعَ أَوِ الْمُتَوَقَّعَ فِيهَا وَذَلِكَ مُرَاعَاتُهَا مِنْ جَانِبِ الْعَدَمِ، وَحِفْظُ النَّفْسِ وَالْعَقْلِ مِنْ جَانِبِ الْوُجُودِ كَتَنَاوُلِ الْمَأْكُولاَتِ وَالْمَشْرُوبَاتِ وَالْمَلْبُوسَاتِ وَالْمَسْكُونَاتِ مِمَّا يَتَوَقَّفُ عَلَيْهِ بَقَاءُ الْحَيَاةِ، وَمَجْمُوعُ الضَّرُورِيَّاتِ خَمْسَةٌ: حِفْظُ الدِّينِ، وَالنَّفْسِ وَالْعَقْلِ، وَالنَّسْلِ، وَالْمَالِ. يُنْظَر: أبو إسحاق الشاطبي في الموافقات (2 / 8 11) ط دار المعرفة. ويُنْظَر أيضًا: أبو حامد الغزالي، المستصفى (1 / 287) ط الأميرية.

وتُشَدِّدُ الدِّرَاسَة على أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ الَّتِي تَكْمُنُ في كونه تعبيرًا مُهِمًّا عن حيويَّة المُجْتَمَعَات الإنْسَانِيَّة ومدى تقدُّمها؛ حيث يُنْظَر إلى التَّقَدُّم الإنْسَانيّ للمُجْتَمَعَات بمعيار حجم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وأعداد العَامِلِينَ بها؛ كما تُطَوِّفُ الدِّرَاسَة على أهَمِّيَّة أدوار الفاعلين الرئيسيِّينَ في مجال نشر العَمَل الإغَاثيِ والإنْسَانيّ والحَثّ عليه؛ وخَاصَّةً وسائل ووسائط الإعلام والمُؤَسَّسَات والاجْتِمَاعِيَّة والتَّعْلِيميَّة المختلفة ذات الدَّوْر الحَيَوِيّ في جَذْب الشَّبَاب باتِّجاه مسالك العَمَل الخيري. إضافةً إلى تكوين شَرَاكات قَوِيَّة بين قطاع العَمَل الإنْسَانيّ والمُؤَسَّسَات الإعلاميَّة لتحقيق أهداف تلك المُؤَسَّسَات وبرامج عملها وأنشطتها، استنادًا إلى العلاقة الإيجابيَّة والتكامل في الدَّوْر المُجتَمَعِيّ لكلا الطَّرَفَيْن، ونشر الرَّسَائِل الإعْلامِيَّة الَّتِي توفِّر المعلومات الصحيحة حول العَمَل الإنْسَانيّ وأهَمِّيّته، إضافةً إلى تنفيذ برامج وأنشطة مشتركة لتدريب كوادر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ونشر ثقافة العَمَل الإنْسَانيّ في المجتمع.

وتتعمَّق الدِّرَاسَة في التأصيل والتفريع لمجالات العَمَل الإغَاثيِ والإنْسَانيّ المختلفة، مثل إغَاثَة المَنْكُوبِينَ، وإيواء المُشَرَّدِينَ، وإنقاذ المحاصَرين، وإنشاء المستشفيات والمراكز الطِّبِّيَّة، وبناء المدارس وبرامج مَحْوِ الأُمِّيَّة، ورعاية المساجد والهيئات الإنْسَانِيَّة، وتنظيم زيارات السُّجُون والإصلاحيَّات الاجْتِمَاعِيَّة، وإقامة جلسات الإرشاد والنُّصْح الاجْتِمَاعِيّ، وإلقاء المحاضرات والمشارَكَة في الندوات، وتقديم الاستشارات القانُونيَّة والطِّبِّيَّة وغيرها من المجالات.

هذا، وللعَمَل الإغَاثيِ والإنْسَانيّ أخلاقيَّات وآداب يسعى هذا الكتاب إلى جمعها والتَّأكِيد عليها، مثل الإخلاص والرَّحْمَة بالمستفيد، والبُعْد عن المنّ على المستفيد، مع الحرص على النَّزَاهَة والأمانة، وحِفْظ كرامة المستفيد واحترامه، والموضوعيَّة في توزيع المعونات دون تمييز، والاحترام واللَّبَاقَة وحُسْن السَّمْت، وتنمية المِصْدَاقِيَّة والثِّقَة لدى المُتَبَرِّع وذوي الحاجة، وتتبُّع احتياجات المستفيد، وعدم الاقتصار على ما يَظْهَر من حاجته.

كُلّ ذلك في سياق من الموضوعيَّة في توزيع المعونات دون تمييز، وفي هذا الإطار تَتَّفِق الوثيقة الأساسيَّة لِمُنَظَّمَتَيْ الصليب[1] والهلال الأحمر[2] على مبدأ عدم التحيُّز[3]، وهو ما يعني أنَّ جميع الأفراد متساوون في معاناتهم، ولا يجوز حرمان أحد من المساعدة الَّتِي يحتاجها بسبب اللَّوْن أو الأصل أو العقيدة. كما لا يجوز الخَلْط بين عدم التَّحَيُّز والحياد المحسوب الَّذي يتكوّن من توفير مساعدة متساوية لكلِّ طرف موجود، بِحُجَّة عدم تفضيل أيّ أحد. ويَتَطَلَّب مبدأ عدم التَّحَيُّز فعلًا منح الإغَاثَة حسب الأولويَّة لمن يحتاجها أكثر، بغضّ النَّظَر عن انتمائه أو لونه أو عِرْقِه.

وبناءً عليه، تشدِّد الدِّرَاسَة على تقديم المُسَاعَدَات وتوفير المعاملة الإنْسَانِيَّة لجميع الضحايا دون أيّ تمييز ضارّ على أساس العِرْق، أو الدِّيَانَة، أو الرَّأْي السِّيَاسِيّ، أو الانتماء إلى طَرَفٍ أو آخر من الأطراف في نزاعٍ مسلَّح. كما يجب مَنْحُ الأولويَّة لأولئك الَّذِينَ يحتاجونها أكثر عند توفير المساعدة؛ ويقتضي هذا المبدأ ألَّا يُقدَّم العَمَل الإنْسَانِيّ على أساس المساواة فحسب[4]، بل على أساسِ العدل أيضًا، اعتمادًا

1. **اللَّجْنَة الدوليَّة للصليب الأحمر:** هي مُنَظَّمَة غير مُتَحَيِّزَة ومحايدة ومُسْتَقِلَّة لها مَهَمَّة إنسانيَّة بحتة تَتَمَثَّل في حماية حياة وكرامة ضحايا النِّزَاع المُسَلَّح وحالات العُنْف الأخرى، وتقديم المساعدة لهم، وتسعى اللَّجْنَة جاهدةً إلى تفادي المعاناة بنَشْر أحكام القانون الدَّوْلِيّ الإنْسَانِيّ والمبادئ الإنسانيَّة العالَميَّة وتعزيزها. منذ نشأتها عام 1863م، كان هدف اللَّجْنَة الدوليَّة للصليب الأحمر الوحيد هو حماية ضحايا النِّزَاعَات المُسَلَّحَة والاضطرابات ومساعدتهم، وذلك عن طريق عملها المباشر عبر أنحاء العالم، للمزيد يُنْظَر الموقع الرَّسْمِيّ للَّجْنَة الدوليَّة للصليب الأحمر، على الرَّابِط: http://cutt.us/rIBkn
2. **الهلال الأحمر:** مُنَظَّمَة إنسانيَّة غير حُكُوميَّة، تَمَّ تشكيل شعارها في عهد الإمبراطوريَّة العثمانيَّة، وهو شعارٌ مُعادِل لشعار الصَّلِيب الأحمر في الدُّوَل الإسْلَامِيّة. تعتمد على المُتَطَوِّعِينَ في تقديم الدَّعْم للمحتاجين، وفي تحقيق رسالتها؛ إذ إنَّها تُزوِّد مُتَطَوِّعِيهَا بكُلّ ما يُؤَهِّلُهُمْ لتأدية دورهم على أفضل وجه. (للمزيد يُنْظَر أفنان أبو مفرح، ما هو الهلال الأحمر، موقع موضوع، 2 أغسطس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/tPgc)
3. **مبدأ عدم التحيُّز:** يعني أنَّ اللَّجْنَة الدوليَّة للصَّلِيب الأحمر تتعامل بدون تمييز أو تَفْرِقَة بسبب الجِنْس، أو العِرْق، أو المعتقدات الدِّينِيَّة، أو الآراء السِّياسيَّة. وتحاول أن تُغِيث الأفراد المنكوبين، مُنْقَادَةً بدافع حاجات الأفراد فقط، مع إعطاء الأولويَّة لأكثر الحالات تَضَرُّرًا. (للمزيد يُنْظَر موقع الاتِّحَاد الدَّوْلِيّ لجمعيَّات الصليب والهلال الأحمر، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/3sDOr)
4. الجفن، منصور. **"العمل الخيريّ لا يَتَوَقَّف عند بناء المساجد!"**، صحيفة الرياض السُّعوديَّة، 5 يونيو 2012م، تاريخ الزيارة 6 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/RHSc6F

على العَوَز وحجم الحاجات المُحَدَّدَة للأفراد والسُّكَّان المحتاجين والمُتَضَرِّرِينَ؛ بحيث يُؤْذَن للعَامِلِينَ في المجال الإنْسَــانيّ بالتصرُّف بطريقــة تمْييزِيَّة، مُعتَمِدًا ذلك على أَهَمِّيَّة الحاجات وضروراتها المُلِحَّة(1).

ولا تُغْفِلُ الدِّرَاسَــة تحليل مُعَوِّقَات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في مختلف الدُّوَل، مُمَثَّلَةً في الحروب والصِّرَاعَات، وما يصاحِبُهَا من مصاعب وصعوبة تأمين المَمَرّات الآمنة، واســتهداف مُوَظَّفي الإغَاثَة، ونقص العَامِلِينَ، وشُــحّ الموارد، وعدم التنســيق بين مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ، والتضييق الدُوْليّ على المُنَظَّمَات الَّتِي تعمل في هذا المجال، بحُجَّة دعمها للإرهاب، وغيرها من التَّحَدِّيَات.

وفي هذا السِّــيَاق يناقش الكتاب أبرز أســباب المُعَوِّقَات الَّتِي تعود في جوهرها إلى تخوُّف الحكومات مَن المُنَظَّمَات الدَّاعِمَة للتَّطَرُّف والَّتِي قد تعمل تحت ســتار العَمَل الإنْسَانيّ، وخاصةً مع انقسام المُجْتَمَع العَالَمِيّ إلى مَانِحٍ وممنوح دون مشاركة حقيقيَّةٍ في عَمَلِيَّة البناء والتَّنْمِيَــة، واقتصار الأهداف على مجال الإغَاثَة والإطعام والإيواء والدَّوَاء، والافتقار إلى التخطيط الاســتراتيجيّ، بالإضافة إلى صعوبة وبيروقراطيَّة التَّوَاصُل بين المُنَظَّمَات الدَّوْلِيَّة غير الحُكوميَّة.

وحَثًّا على نشر ثقافة العَمَل الإنْسَــانِيّ وتعزيزه، تتناول الدِّرَاسَــة آفاق تطوير العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ؛ من خلال الانضباط الشَّرْعِيّ، وإعداد الدِّرَاسَــات والبحوث المَيْدَانِيَّة، والتَّخطيط والإبداع في العَمَل الإنْسَــانيّ، والتَّخَصُّص في العَمَل المُؤَسَّسِيّ الَّــذِي تَغْلِبُ عليه النَّزْعَة الفَردِيَّة على العَمَل المُؤَسَّــسِيّ المُنَظَّم، بالإضافةِ إلى حَوْكَمَة مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ، وزيادة الشَّفافِيَة والمُسَاءَلَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ.

1. **مدوّنة السلوك للحركة الدوليَّة للصَّليب الأحمر والهلال الأحمر والمُنَظَّمَات غير الحُكُوميَّة في مجال أعمال الإغاثة في حالات الكوارث**، الموقع الرَّسْــمِيّ للَّجْنَةِ الدوليَّة للصليب الأحمر، 29 فبراير 1996م، تاريخ الزيارة 6 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/b19zed

الإِشْكَالِيَّة البَحْثِيَّة:

يبرز العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في المُجْتَمَعَات الحَاليَّة كإحدى ظواهر تميُّز حضارات هذه الأُمَم، ويأخذ هذا العَمَل أشكالًا مُتَعَدِّدَة؛ ابتداءً بتقديم الخِدْمَات الإغَاثيَّة للمَنْكُوبِينَ، مرورًا بالإنفاق على التَّعْليم والصِّحَّة، وتقديم الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة لرعاية كبار السِّنّ، واليتامى، والمُشَرَّدِينَ، وانطلاقًا من دَوْر هذه الخِدْمَات في اســـتقرار المُجْتَمَعَات تَتَعَدَّد الدِّرَاسَــــات المُؤَطِّرَة للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــــانيّ وضروبه المختلفة، ليكون انطلاقه على أســـاس عِلْمِيّ يســـتشرف آفاقه، ويحلِّل أبعاده، إيجابًا وســـلبًا، هذا على صعيد العَمَل الإنْسَانيّ العَالَمِيّ، أَمَّـــا على الصعيد العَرَبيّ فإنَّ ثمَّة غيابًا لافتًا للدِّرَاسَـــات العِلْمِيَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانِيّ، والَّتِي تؤصِّل لهذا العَمَل، وتشرح جوانبه المختلفة، وعوائق تَطَوُّرِه، والمشكلات المُتَعَدِّدَة الَّتِي تقف في طريقه، وعلاقة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانِيّ بالتَّنْمِيَة المُجتمَعِيَّة ونحو ذلك من قضايا ومناقشات.

وهو ما يُفضِي إلى طرح إشـــكاليَّة البحث الرئيسة، والَّتِي تنبثق من أهَمِّيَّة المَوْضُوعِ نَفْسِه، وتتمَثَّل الإشْـــكاليّةُ البَحْثِيّةُ لهذه الدِّرَاســـةِ في "كَيْفِيّةِ إدَارَةِ العَمَلِ الإغاثيّ والإنسانيّ في ضَوْءِ مُعْطَيات البِيئَةِ الدَّاخِلِيّةِ والخارجيّةِ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ، وما تَأْثِيرُ هذه العَوَامِلِ على مُدْخَلاتِ ومُخْرَجاتِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ؟".

هذه الإشـــكاليَّة البَحْثِيَّة الرئيســـة، تُعَدُّ محور بناء وتصميم هذه الدِّرَاسَة الَّتِي بين أيدينا، ســـواءً من حيث تحديد الأهداف الغائيَّة المطلوبة منها، أو اختيار مُقْتَرِبهَا البَحْثِيّ الملائم، ومن ثَمَّ تقســـيمها المَبَاحِثِيّ المتسلســـل الَّذِي يُغَطِّي الجوانب الإجْرَائِيَّة المختلفة لإشكاليَّة الدِّرَاسَة.

تساؤلات الدِّرَاسَة

تُثِير الإشكاليَّة البَحْثِيَّة الرَّئِيسَـــة للدِّرَاسَة عددًا من التساؤلات الفَرعِيَّة، وتسعى الدِّرَاسَة للبحث عن إجابات لها، تنتظم، من خلالها، مجتمعةً، حَلَقَاتُ الإجابة الوافية عن الإشكاليَّة البَحْثِيَّة الرئيسيَّة مَحَلّ التحليل والدِّرَاسَة، ولَعَلَّ أبرز هذه التساؤلات ما يلي:

- ما هي المصطلحات الإجرائيَّة والمفاهيميَّة المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، وما هي أبعادها الإنْسَانِيَّة؟
- كيف يمكن قـــراءة أبرز ملامح المحطَّات التاريخيَّة للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ عبر العصور المختلفة؟
- ما هو التوصيف الإسْــــلامِيّ للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، وما موقف الشريعة الإسْلامِيَّة منه، وما هي مشروعيّته؟
- ما هي أبرز مصادر تمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما أبرز أهداف العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما أهم أدوار ومجالات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما هي الأخلاقيَّــــات والآداب الَّتِي يجب على القائمين بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ اتباعُها؟
- ما دَوْرُ الحَوْكَمةِ وما أَهَمّيّتها في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ؟
- ما دور التَّسْويق في دَعْم جُهُود مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما أهمّ أدوار الإعلام في دَعْم العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما هي الآثار الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما هي العوائق الَّتِي تقف في طريق العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما هي الآفاق المستقبليَّة لتطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؟
- ما أَهَمُّ القَضايا العَصْريّةِ المُرْتَبِطةِ بالعَمَلِ الإغاثيّ والإنْسانيّ؟

أهَمِّيَّة الدِّرَاسَة

يُعَدُّ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ وحجم الانخراط فيه، أحدَ العوامل المُؤَثِّرَة في تَرَاتبِيَّة الأُمَم والشـــعوب، على مقياس الحضارة الإنْسَـــانِيَّة، بل إنَّه أصبح أحد الأسباب الرَّئِيسَة لنهضة الأُمَم وتقدُّمهـــا، والَّتِي لا غِنَى عنها لأيٍّ مجتمع، باعتباره أحدَ مُتَطَلَّبَات الحياة المُعَاصِرَة الَّتِي تَتَّسِم بأَوْلَوِيَّة التَّنْمِيَة والتَّطَوُّر السَّرِيع في كَافَّة المجالات.

ومع تصاعد مشكلات الحياة وتَأَزُّم الظروف المعيشية والتَّغَيُّرَات الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة والأَمْنِيَّة المتلاحقة، أصبح العَمَل الإنْسَـــانيّ بأنواعه على المَحَكّ، وهو ما يســـتدعي إجراء المزيد من الدِّرَاسَات والبحوث في هذا المجال؛ لاستعادة الرُّوحِ مَرَّةً أخرى للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، ومن ثَمَّ تأتي هذه الدِّرَاسَة في وقتٍ تزايدت فيه المطالب الاجْتِمَاعِيَّة والفِئَوِيَّة في العَدِيد من المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة، بما يشـــكِّل تهديدًا على اســـتقرار هذه الدُّوَل نفســـها، على الصعيد المُجْتَمَعِيّ؛ الأمر الَّذِي يُوجِب إجراء المزيد من البحوث والدِّرَاسَات التأصيليَّة والتَّطبيقِيَّة حول جهود العَمَل الإنْسَانيّ، وكَيْفِيَّة الاستفادة منه في تنمية المجتمع، والقيام بالدَّوْر التَّكْمِيلِيّ لمُؤَسَّسَـــات الدَّوْلَـــة في بعض المجالات الَّتِي قد تَتَعَثَّر فيها، وفقًا للضوابط والأحكام المَرْعِيَّة في ذلك الفضاء.

وقد أثبتت العديد من التجارب والخبرات السَّابِقَة فَاعِلِيَّة المشاركات الإنْسَانِيَّة في تحقيق الأهداف المُجتمَعِيَّة، في ضوء ما تَتَمَيَّز به المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة من مرونةٍ كبيرةٍ، وسرعةٍ في إنجاز المَهَامّ المطلوبة منها، وهو ما يَتَطَلَّب في المقابل مســـاعدة حُكوميَّة للقطاع الإنْسَانيّ بتذليل العقبات الَّتِي قد تقف حجر عثرةٍ أمام اضطلاعه بمَهَامّه المنوطة به، وهو ما تشير إليه الدِّرَاسَة في كثيرٍ من أجزائها.

ومن هنا تأتي هذه الدِّرَاسَـــة لتناقش أهَمِّيَّة العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، وحاجة المُجْتَمَعَات المعاصرة له، مع اكتشاف وعلاج المشكلات الَّتِي تُؤَثِّر عليه. مع التَّأكِيد على ضرورة السَّعْي لإقامة نهضة إنْسَـــانِيَّة، لا سِيَّمَا في المُجْتَمَعَات الَّتِي تشـــهد أزماتٍ إنْسَانِيَّة حَادَّة، وذلك بالإضافة إلى العَمَل على إشباع حاجات الأفراد بالمُجْتَمَع وتحقيق الأمن المُجْتَمَعِيّ، نَاهِيكَ عن دَوْرٍ إضَافِيّ للعَمَل الإنْسَـــانيّ والمُتَمَثِّل بالثَّرَاء الثَّقَافيّ، والَّذِي يُعَدُّ من أكثر المجالات الَّتِي يَتِمّ ممارســـتها في العَمَل الإنْسَـــانيّ، والَّتِي تترك المُجْتَمَع وقد أُضيفت إليه روح من التميُّز والرُّقِيّ، وأيضًا من القُوَّة والجمال.

وعمومًا يمكن القول بأنَّ هذه الدِّرَاسَـــة تســـتمدّ أهمِّيّتها من كونها تتزامن مع الكوارث الإنْسَانِيَّة الكبيرة الَّتِي تَجْتَاح العَالَم بشكلٍ عامّ، والمنطقة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة بشكلٍ خَاصّ منذ عدَّة ســـنواتٍ، وتبرز أَهَمِّيَّتهَا خصوصًا في أنَّها تُقدِّم سَـــنَدًا معرفيًّا ونظريًّا لفائدة

المُهتَمِّينَ والباحثين في هذا المجال، وكذا المحتاجين لمثل هذه الأعمال الإنْسَــانِيَّة في كَافَّة المناطق المنكوبة الَّتِي تحتاج لإغَاثَة إنْسَانِيَّة عاجلة.

ولمَّا كان البحث العلميّ بطبيعته عَمَلِيَّة منضبطة ومُنَظَّمَة، تهدف إلى ضبط وتحليل الظاهرة الَّتِي يقوم الباحث بدراســتها بطريقة عِلْمِيَّة مُمَنْهَجَة، وفقًا لأدوات عِلْمِيَّة مُنْضَبِطَة، فإنَّ أَهَمِّيَّة هذه الدِّرَاسَــة، المَعْنِيَّة بدراسة العَمَل الإغَاثِيّ الإنْسَانِيّ، تَبْرُزُ مستَنِدَةً بالأساس على بُعْدَين رئيسين؛ أحدهما عِلْمِيّ والآخر عَمَلِيّ؛ وإن كان الفصل بين كلا البُعْدَيْنِ من الناحية الوَاقِعِيَّة قد يبدو أمرًا تعسُّفِيًّا، بالنَّظَر إلى أنَّ كُلّ شِقٍّ منهما هو مكمِّلٌ للشِّقِّ الآخر ومتقاطِعٌ معه بشكلٍ كُلِّيٍّ أو جُزْئِيٍّ.

وبشكلٍ عامّ يمكن إلقاء الضَّوْء على كلا النَّوْعَينِ من الأَهَمِّيَّة على النحو التَّالِي:

الأَهَمِّيَّة العِلْمِيَّة:

- تُعَدُّ الدِّرَاسَــة محاولةً تحليليَّة منهجيَّة لدراسات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؛ من حيث الأُطُر التَّشريعيَّة والفقهيَّة التَّنظيريَّة والتَّطبيقيَّة.
- التأصيل المَفَاهِيمِيّ لدراسات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؛ من حيث الفروقات البَيْنِيَّة، والتعريفــات المفاهيميَّة الاصطلاحيَّة والإجرائيَّة، وما بين هذه التنويعات من عمومٍ وخصوص.
- تقديــم رؤيــة عِلْمِيَّة كُلِّيَّة حول العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانِيّ، باعتبــارِهِ أحد الحقول الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تؤسِّــس لإثراء المُجْتَمَع من خلال المُشَارَكَة المُجتمَعِيَّة البنَّاءة بين مُكَوِّنَاته المختلفة بما يُعَمِّق مَفْهُومَي التعاون والتعارف الإنْسَانِيّ.
- تَسْليطُ الضَّوْءِ على طُرُقِ إدارةِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنسانيّةِ، وأَوْجُهُ الاتِّفاقِ والاخْتِلافِ مع طُرُقِ إدارةِ المُنَظَّماتِ الرِّبْحيّةِ العامّةِ والخاصّة.
- إبراز الأَهَمِّيَّة الكبرى للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في جَسْرِ الهُوَّة بين حاجيَّات المُجْتَمَع المتزايدة وضَعْفِ الموارد الَّتِي تمتلكها الدَّوْلَة في كثيرٍ من الأحيان لإشباع تلك الحاجات من ناحية أخرى، ومن ثَمَّ التَّأكيد على تضافُر الجهود المُجتمَعِيَّة لتنمية الإنسان بشكلٍ راقٍ وبنَّاء.

- دِراسةُ واقعِ البَحْثِ العِلْميِّ في مَجالِ العَمَلِ الإغاثيّ والإنْسانيّ، والعَمَل على الاسْتِفادةِ من مُخْرَجاتِ البَحْثِ العِلْميّ التِّكْنولوجيّ والإدَاريّ في تَعْزيزِ فَاعِليّةِ العَمَلِ الإنْسانيِّ.
- إثراء المكتبة العَرَبيَّة بدراســـات تأصيليَّة حول واقع العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثيّ وآفاقه المُســـتقبَليَّة، مع الاســـتفادة من الخبرات العَالَمِيَّة في هذا المجال، والعَمَل على نَقْلِهَا وتحليلها للاستفادة التَّطبيقِيَّة منها على الصَّعِيد العَرَبيّ والإسْلامِيّ.

الأهَمِّيَّة العَمَليَّة

- تأتي الدِّرَاسَـــة لِتُحَلِّل السِّـــيَاقَات العَرَبِيَّة المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّـــة لقطاع العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ، في ضوء الخبرات التَّطبِيقِيَّة التاريخيَّة، عربيًّـــا وغربيًّا، وما آلَتْ إليه أحوال العَمَل الإنْسَـــانيّ في واقِعَنا المعاصر، لتعميق ونشر ثقافة العَمَل الإنْسَانيّ في المُجْتَمَعَات العَرَبِيَّة.
- تحليل صور العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، ومدى تقاطعها مع الأبعاد الاجْتِمَاعِيَّة والتَّنْمَوِيَّة للاقتصـــاد المعاصر بما يُعَمِّق العلاقة بين التَّارِيخِـــيّ والمُعاصِر في تطبيقات العَمَل الإنْسَانيّ، ويؤصِّل له باعتباره فاعلًا رَئِيسًا في تنمية المُجْتَمَعَات الإنْسَانيَّة المعاصِرَة.
- التَّأكِيد على دور العَمَل الإنْسَانيّ بأبعاده وصوره المختلفة في التَّنْمِيَة، ومناقشة الآثار الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والتَّنْمَوِيَّة للعَمَل الإغاثيِّ والإنْسانيِّ على الصَّعِيدِ التَّطْبِيقِيّ، في ضوء الخبرات الممارســـاتيَّة المختلفة بين عدد من الحواضن التَّطبِيقِيَّة؛ العَرَبِيَّة والغَرْبِيَّة.
- التَّأكِيد على أنَّ العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ، وثقافته، وإغَاثَة الملهوف إحدى مُرْتَكَزَات التَّنْمِيَة المُجتمَعِيَّة بمفهومها الشَّـــامل؛ الأمر الَّذي يؤكِّد على أهَمِّيَّة تفعيل تلك الثقافة مجتمعيًّا من خـــلال تطبيقات تفَاعِلِيَّـــة تدعم الشَّرَاكَة بين المُنَظَّـــمَات المُجتمَعِيَّة ومُؤَسَّسَات الدَّوْلَة في هذا السِّيَاق.
- دراسةُ التَّحَدِّياتِ الَّتي تُواجِهُ العَمَلَ الإغاثيَّ والإنْسانيَّ، ومُحاوَلةُ وضْعِ مُقْتَرَحاتٍ لحَلِّ وتَجاوُزِ هذه العَقَباتِ، بما يَنْعَكِسُ إيجابًا على أداءِ مَنْظُومةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في إطارِها العَامِّ.

- دِراســـةُ دَوْرِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســـانيِّ في تَفْعيلِ التَّنْمِيَةِ والتَّنْمِيَةِ المُسْـــتَدامة، وكَيْفيّةِ الاسْـــتِفادةِ من مَنْظُومةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في تَحْقيقِ النُّمُوِّ العَامِّ الاقْتِصاديّ والاجْتِماعيِّ.
- تَسْليطُ الضَّوْءِ على أَهَمِّ القَضايا العَصْريّةِ الَّتي تُحيطُ بالعَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ، والعَمَلِ على إيجادِ إِسْـــقاطاتٍ لهذه القَضايا على مُخْرجاتِ العَمَلِ الإنْسانيِّ بما يُعَزِّزُ مِن فاعِليّتِهِ.

أهداف الدِّرَاسَة

تسعى الدِّرَاسَـــة عبر مقترباتها النَّظريَّة وأُطُرها التَّطبيقِيَّة وتساؤلاتها البَحْثِيَّة، إلى تحقيق جُمْلَة من الأهداف البنيويَّة المتماسكة، والَّتي تؤول في الأخير إلى تقديم عِدَّة مُخْرَجَات تحليليَّة تَتَعَلَّق بدراســـة العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيِّ، ويمكننا تحليل أهَمِّيَّة هذا البحث من خلال عِدَّة نقاط؛ تَتَمَثَّل بالعناصر التَّالِيَة:

- تحديد مفهوم واضح للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيِّ، والتأصيل الشَّرعيّ له.
- التَّعَرُّف على العمق التَّاريخِيّ للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ عبر نماذج من العصور المختلفة.
- تحديد أبرز أهداف العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في المُجْتَمَعَات المعاصرة.
- التَّعَرُّف على العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في إطَارِه المُؤَسَّسِيّ.
- تحديد مجالات العَمَل الإغَاثيّ الإنْسَانيّ الَّتي تُسَاهِم في بِنَاء نَهْضَة تَنْمَوِيَّة شَامِلَة.
- التَّعَرُّف على أساليب إدارة العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ.
- تحديد العوائق الَّتي تقف في طريق العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثيّ عالميًّا وعَرَبِيًّا.
- وَضْعُ خارطة طريق لتطوير منظومة العَمَل الإغَاثيّ الإنْسَانيّ عَرَبِيًّا وعَالميًّا.

الدِّرَاسَات السَّابِقَة

تناولت مجموعة من الدِّرَاسَات السَّابِقَة بالرَّصْد والتحليل مفهوم العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، والقضايا المُتَعَلِّقَة به، والعوائق الَّتي تقف في طريقه، وقد عُنِيت دراســـات عِدَّة بمناقشة

إحدى أو بعض القضايا المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ والَّتِي وردت سلفًا بين طيَّات الصفحات السَّابِقَة من مقدِّمة هذه الدِّرَاسَة.

وتَنَاوَلَت غَالِبِيَّةُ الدِّرَاسَاتِ السَّابقة مَفْهُومَ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ وفْقَ عِدَّة مَحَاوِرَ، ويُمْكِن القَوْلُ بأَنّ تَعَدُّدَ وتنَوُّعَ المَحَاور الَّتي تناوَلَتْها الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَة يعكس أهَمِّيَّةَ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ وتَشَعُّبَ مَحاوِره، وفيما يلي سَنُبَيِّنُ أهمَّ المَحَاوِر الَّتِي تناوَلَتْها الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَة، وما أهَمُّ ما تَوصَّلَت له الدِّرَاسَاتُ ضِمْنَ كُلِّ مِحْورٍ من هذه المَحَاوِر.

- **العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْسانيُّ في الإسْلام:** تَنَاوَلَتْ عِدَّةُ دِراساتٍ سَابِقَةٍ قَضِيّةَ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في الإسْلامِ، ونَظْرَةَ الإِسْلامِ له، والتَّأْصيلَ الشَّرْعيَّ للمَفاهيم المُرْتَبِطَةِ بالعَمَلِ الإنْسانيِّ، **كدراسة مُحمَّد صالح جواد مهدي 2012م، بعنوان العَمَل الإنْسَانيّ دراسة تأصيليَّة وتاريخيَّة**[1]؛ وتَناوَلَتْ هذه الدِّراسةُ التَّأْصيلَ الشَّرْعيّ للعَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ، وتحديد دلالاته الشَّرْعِيَّة من الكتاب والسُّنَّة وشرح مُفْرَداته وأهدافه وخصائصه ودوره التَّاريخِيّ، وقد تَوَصَّلَتْ هذه الدِّرَاسَة لعددٍ من النَّتَائج أهَمّها؛ أنَّ ما تقوم به المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة حول العالم والمشروعات الَّتِي تُقدمها والمُسَاعَدَات الإنْسَانيَّة والبرامج التَّنْمَوِيَّة هو عمل يُكْسِبها الشَّرْعِيَّة، وأنَّ ما تقوم به هذه المُؤَسَّسَات هو دَعْم لمبادئ الشريعة الإسْلامِيَّة.

وفي ذَاتِ المِحْوَر نَجِدُ دراسةَ **محمد حسن الملا الجفيري 2020م، بعنوان القواعد والضَّوابط الفقهيَّة المُنَظِّمَة للعَمَل الإغَاثيّ وتطبيقاتها**[2]؛ تَناوَلَتْ هذه الدِّرَاسَة تأصيل أحكام الإغاثات من خلال قواعد الفقه وضوابطه، مستهدفةً التوصُّل مستقبلًا إلى وضع معايير عَمَلِيَّة تضبط تلك الأعمال المقدَّمة في ظلّ الكوارث والأزمات الَّتِي تعصف بالبلاد الإسْلامِيَّة، واهتمت الدِّرَاسَة بحُكْم الشريعة في إغَاثَة غير المسلم.

1. مهدي، محمد صالح جواد. **العمل الخَيْرِيّ دراسة تأصيليَّة وتاريخيَّة**، مَجَلَّة سُرَّ مَن رَأى، المُجَلَّد 8، العدد30، 2012م.
2. الجفيري، محمد حسن الملا. **القواعد والضَّوابِط الفقهيَّة المنظِّمة للعمل الإغاثيّ وتطبيقاتها**، مجلة الجامعة الإسْلَامِيّة للدِّراسات الشرعيَّة والقانونيَّة، مجلد 28، عدد 1، ص (263-232)، 2020م.

وتَطَرَّقَتْ دراســةُ **محمد علي العمري 2014م، الإغَاثَة الإنْسَانيَّة ومقاصد الشريعة (مقصدًا حِفْظ الدِّين والنَّفْس)**(1)، لِذَاتِ القَضيّةِ، فسَــعَتْ هذه الدِّراسةُ للبَحْثِ في قَضايـــا الإغَاثَة من منظور فِقْهيّ وشَرْعِيّ، ومدى تحقيق الأعمال الإغَاثِيَّة للمقاصد الشرعيَّـــة وخَاصَّةً مَقْصِدًا حِفْظ الدِّين والنَّفْس، وأكَّدت الدِّرَاسَـــة على أنَّ الأعمال الإغَاثِيَّة لا تعود بالنَّفْع على المسلمين فقط، ولكنَّ أَثَرهَا ينتشر ويعمّ ليشمل الإنْسَانيَّة جمعاء، وخَلصَتْ الدِّرَاسَـــة إلى أنَّ الأعمال الإغَاثِيَّة تُسهم مساهمةً واضحةً في حِفْظ الدِّين والنَّفْس للمسلمين بالدَّرَجَة الأولى، ولغير المسلمين بالدَّرَجَة الثَّانية، مع التَّأكيد على أنَّ الشَّرْع الإسْلامِيّ أيَّد شُمُول غير المسلمين بأعمال الإغَاثَة.

- **دَوْرُ العَمَل الإغاثيِّ والإنْســـانيِّ في التَّنْمِيَة:** تَناوَلتْ عِدَّةُ دراساتٍ سابِقة الدَّوْرَ الَّذي يَلْعَبُـــهُ العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْســـانيُّ من خِلالِ منَظَّماته في تَحْقيـــقِ التَّنْمِيَةِ والتَّنْمِيَةِ المُسْـــتَدامة، ومن هذه الدِّراساتِ دِراســـةُ **غادة بنت عبدالرحمن الطريف 2019م، بعنوان إسهام برامج العَمَل الإنْسَانيّ في تحقيق التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة**(2)، تَطَرَّقَتْ هذه الدِّراسةُ لِمَدَى إِسْهامِ بَرامِجِ العَمَلِ الإنْسانيِّ في تَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ المُسْتَدامة، كما تَنَاوَلَت الدِّرَاسَةُ أَهَمَّ مُعَوِّقاتِ التَّنْمِيَةِ في العَمَلِ الإنْسانيِّ، واعْتَمَدَتْ هذه الدِّراسةُ على مَنْهَجِ المَسْحِ الاجْتماعيِّ، واسْتَخْدَمَت الاسْتِبْيانَ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ البَيَانَات، وخَلَصَتْ هذه الدِّرَاسَةُ لعِدَّةِ نَتَائجَ أَهَمّها أنَّ العَمَلَ الإغاثيَّ والإنْســـانيَّ يُشَـــكِّلُ رَديفًا هامًّا للتَّنْمِيَةِ المُسْتَدَامَة وتَكُونُ التَّنْمِيَةُ أَعْلَى في البُعْدِ الاقْتِصَاديِّ ويَلِيها البُعْدُ الاجْتماعيُّ فالصِّحِّيُّ فالبيئِيُّ. وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ دراسةَ **محمد عليان 2014م، بعنوان " العَمَل الإنْسَانيّ ودوره في التَّنْمِيَـــة الاقْتِصَاديَّة من منظور إسْـــلامِيّ**(3)"؛ تَنَاوَلَتْ هذه الدِّراســـةُ تَحْدِيدَ

1. العامري، محمد علي. **الإغاثة الإسْلَامِيّة ومقاصد الشريعة (مَقْصدًا حفظ الدِّين والنَّفْس)**، جامعة آل البيت، بحث منشور في المؤتمر الدَّوْليّ الثالث لكُلِّيَّة الشريعة والقانون، 2014م.
2. الطريــف، غادة بنت عبدالرحمن. **إســهام برامج العمل الْخَيْرِيّ في تحقيق التنمية المسـتدامة**، مَجَلَّة الجامعة الإسْلَامِيّة للبحوث الإنسانيَّة، مُجَلَّد 27، عدد2، غزة، فلسطين. 2019م.
3. أبــو عليــان، محمد إبراهيــم. **العمل الخيريّ ودوره في تنمية المجتمع من منظور إسْــلَامِيّ**، رســالة ماجستير، كليَّة التجارة، الجامعة الإسْلَامِيّة بغزة، 2014م.

العَلاقةِ بين العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســـانيِّ والتَّنْمِيةِ في البيئةِ المَحَلِّيَّةِ، اسْـــتَخْدَمَ الباحِثُ المَنْهَجَ الوَصْفيَّ في دِراسَـــتِهِ، وتَوَصَّلَت الدِّراسةُ لِعدّةِ نَتائجَ أَهَمُّها: أنَّ الإسهام الجَيِّد في الإنفاق على العَمَل الإنْسَـــانيّ يُسْهِم بشكلٍ جَيِّد في رَفْعِ النَّاتجِ المَحَلِّيّ، كما أكَّدَتْ الدِّرَاسَـــة وجود علاقة عكســـيَّة بين مُعَدَّل الإنفاق على العَمَل الإنْسَانيّ وبين مُعَدَّل الفَقْر في المجتمع، ووجود علاقة طرديَّة بين الإنفاق وبين مُعَدَّل البَطَالَة في المجتمع.

- **إدارةُ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ**: تَناوَلَتْ عِدّةُ دِراساتٍ قَضِيّةَ إِدارةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســـانيِّ وإدارةِ مُنَظَّماتِهِ، واهْتَمَّتْ بِأَنْماطِ الإدارةِ المُخْتَلِفةِ والمُتَّبَعةِ في هذه المُنَظَّماتِ، ومِنْها دِراسةُ **مُحَمَّد عَبْدالله مُحَمَّد أَحْمَد 2007**م، **بِعُنْوانِ أَثَرِ النُّظُمِ الإداريّةِ على أَداءِ مُنَظَّماتِ العَمَلِ الإنْســـانيّ**[1]، تَناوَلَتْ هذه الدِّراســـةُ دِراسةَ وتَشْـــخِيصَ أَهَمِّ المُشْـــكِلاتِ الَّتي تَتَعَلَّقُ بالأَنْظِمةِ الإداريّةِ في المُنَظّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ، كما تَناوَلَتْ دِراسةَ أَنْواعِ النُّظُمِ الإداريّةِ المُطَبَّقةِ في المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ، اتَّبَعَ الباحِثُ المَنْهَجَ الوَصْفيَّ التَّحْليليَّ في دِراسَتِهِ، وخَلَصَتْ هذه الدِّراسةُ إلى أَنَّ كَفاءةَ عَمَلِ المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ يَتَناسَبُ طَرْدًا مع كَفاءةِ النُّظُمِ الإداريّةِ المُتَّبَعةِ.
وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِد دِراسة **مُجاهِد مُرْجَان 2016**م، **بِعُنْوان "فَاعِلِيَّةُ العَلاقاتِ العامَّةِ في مُؤَسَّســـاتِ العَمَلِ الخَيْرِيّ**[2]"؛ تَناوَلَتْ هذه الدِّراسةُ دَوْرَ العَلاقاتِ العامّـــةِ كَإدارةٍ فَرْعِيّةٍ في نَجاحِ الإدارةِ العامّةِ في المُنَظَّماتِ الإنْســـانِيّةِ، اعْتَمَدَ الباحِثُ على مَنْهَجِ التَّحْليلِ الوَصْفيِّ واسْـــتَخْدَمَ الاسْتِبْيانَ كَأَداةٍ لِجَمْعِ البياناتِ، وتَوَصَّلَتْ هذه الدِّراسةُ لِعدّةِ نَتائجَ أَهَمُّها أَنَّ إدارةَ العَلاقاتِ العامّةِ في المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ تَلْعَبُ دَوْرًا حيَوِيًّا في إِنْجاحِ العَمَلِ الإنْسانيِّ وفي زِيادةِ فاعِلِيَّتِهِ.

1. مُحمَّد أَحْمَد، مُحَمَّد عَبْدالله. **"أَثَرُ النُّظُمِ الإداريّةِ على أَداءِ مُنَظَّماتِ العَمَلِ الإنْسانيّ"**. جامِعةُ السُّودانِ للعُلُومِ والتِّكْنولوجْيَا. 2007م.
2. مرجان، مجاهد علي محمد. **فَعَاليَّة العلاقات العامَّة في مُؤَسَّسَات العمل الخيريّ**، رسالة دكتوراه، كليَّة الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسْلَامِيّة (السودان)، 2016م.

- **مَصَادِرُ تَمْويلِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ:** تَناوَلَتْ عِدّةُ دِراساتٍ قَضِيّةَ تَمْويلِ المُنَظَّماتِ الإغاثِيّةِ والإنْسانِيّةِ وَفْقًا لعِدّةِ مَحاوِرَ، ومِنْها دِراسةُ **Godfrey, J., Branigan, E., & Khan 2016**م بعنوان "**أشكال جديدة من العطاء للأعمال الإنْسانيَّة للشَّركات بالهند**(1)"؛ تَنَاوَلَتْ هذه الدِّراسَةُ أَهَمّيّةَ العَمَلِ الإنْسانيِّ وأَهَمّيّةَ التَّشْريعاتِ الهِنْديّةِ الَّتي تُحفِّزُ أصحاب الشركات على إنفاق 2 بالمائة من القيمة الكُلِّيَّة للأرباحِ السَّنويَّة لهم على العَمَلِ الإنْسَانيّ.

وفي ذاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ دراسةَ **محمد الدغمي ومحمد العمري 2014**م، **بعنوان "الوقف ودوره في تمويل عمل الإغاثَة الإنْسَانيَّة**(2)"؛ وتَنَاوَلَت هذه الدِّراسةُ دَوْرَ الأَوْقافِ الإِسْلاميّةِ كمَصْدرٍ من مَصادرِ تَمْويلِ العَمَلِ الإنْسانيِّ، وتَوصَّلت الدِّراسةُ لِعِدَّةِ نَتائجَ أَهَمّها أنَّ الأموال الوقفيَّة المخصَّصَة للعَمَلِ الإغَاثيِّ محدودة، ويرجع سبب ذلك إلى النَّمَط السَّائِد للمُؤَسَّسَات الوقفيَّة في مختلف المُجْتَمَعَات الإسْلامِيَّة.

كما تَناوَلتْ دراسةُ **فاطمة سَالم التوم عَليّ، بعُنْوانِ دَوْرِ التَّمْويلِ في تَحْقيقِ أَهْدافِ العَمَلِ الإنْسانيِّ في السُّودانِ**(3)، ذاتَ المِحْوَرِ، اهْتَمَّتْ الدِّراسةُ بتَحْدِيدِ أَثَرِ التَّمْويلِ على أداءِ المُنَظَّماتِ الإنْسانِيّةِ وعلى دَوْرِ التَّمْويلِ في تَنْمِيةِ البيئةِ المُسْتَهْدَفة، خَلَصَتْ الدِّراسةُ لِعِدّةِ نَتائجَ أَهَمُّها: يُشَكِّلُ تَعَدُّدُ مَصادرِ التَّمْويلِ رافِعةً تَشْغيلِيّةً للمُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ كما يُساهِمُ في تَوْسِعةِ هامِشِ الأَمانِ الماليِّ للمُنَظَّمات.

1. Godfrey, J., Branigan, E., & Khan, S. (2016). **Old and New Forms of Giving: Understanding Corporate Philanthropy in India**. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28(2), 672-696. doi: 10.1007/s11266-016-9693-4
2. الدغمي، محمد راكان & العمري، محمد علي. **الوَقْف ودوره في تمويل عمل الإغاثة الإنسانيَّة**، ورقة بَحْثِيَّة مُقَدَّمَة لأعمال المؤتمر الثالث لكُلِّيَّتَيْ الشريعة والقانون لجامعة آل البيت، المنعقد في الفترة من 17-18 يونيو 2014م.
3. التوم عَلِيّ، فَاطِمة سَالِم. "دَوْرُ التَّمْويلِ في تَحْقيقِ أَهْدافِ العَمَلِ الإنْسانيِّ في السُّودانِ". مَنْشُورات جامِعةِ أفْريقيا العالَمِيّة، 2019م.

- **تَحدِّياتُ ومُعوِّقاتُ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســانيِّ:** تَناوَلَتْ عِدّةُ دِراساتٍ المُعَوِّقاتِ والتَّحَدِّيــاتِ الَّتي تُواجِهُ العَمَلَ الإنْســانيَّ في إطارِهِ المُؤَسَّســاتيِّ، ومنها **كتابُ لقاءِ أَبُو عَجيب بعُنْوانِ "آليّاتُ ووَســائلُ حمايةِ العَمَلِ الإنْسانيِّ بين النَّظَريّةِ والتَّطْبيقِ"**(1)؛ تَناوَلَ هذا الكِتابُ قَضيّةَ حِمايةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ، وناقَشَ فِقْدانَ العَمَلِ الإنْســانيِّ في العَديدِ من الحالاتِ لِعَناصِرِ مَناعَتِهِ الذّاتيّةِ المُتَمَثِّلةِ بالحِيادِ والاسْــتِقْلاليّةِ وعَدَمِ الانْحِيازِ، والَّتي بدَوْرِهــا أَدَّتْ إلى تَقْويضِ المُثَلَّثِ الأَمْنيِّ المُتَمَثِّلِ في القَبُولِ والحِمايةِ والرَّدْعِ، واقْتَرَحَ الكاتِبُ حِمايةَ العَمَلِ الإنْسانيِّ بتَفْعيلِ الحِمايةِ الذّاتيّةِ والخارِجيّةِ.

وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ **دراسةَ خَالد حَنَفي عَليّ 2008م، بعُنْوانِ "الأَبْعَادُ السّياسيّةُ للمُســاعَداتِ الإنْســانيّةِ في أَفْريقيا"**(2)؛ تَناوَلَتْ هذه الدِّراسةُ قَضيّةَ تَسْييسِ المُساعَداتِ الإنْسانيّةِ لا سيَّما تلك المُقَدَّمةِ من قِبَلِ الحُكُوماتِ، وأَنَّ هذه المُساعَداتِ غالبًا ما تُقَدَّمُ بهَدَفِ تَحْقيقِ مَكاســبَ سِياسيّةٍ تَكْتيكيّةٍ أو إسْتِراتيجيّةٍ، وخَلَصَت الدِّراســةُ لعِدّةِ نَتائجَ أَهَمُّها صُعُوبةُ تَحْقيقِ اسْتِقْلاليّةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ لا سيَّما المُقَدَّمُ من قِبَلِ الحُكُوماتِ.

كما تَنَاوَلَ **كِتَابُ تامي دينك 2018م، بعُنْوانِ الضُّغُوطِ الَّتي تتعرَّض لها المُنَظَّمَاتِ الخَيْريَّةِ**(3)، ذاتَ القَضيّةِ، سَــلَّطَ الكاتِبُ الضَّوْءَ على الضُّغُوطِ الَّتي يَتَعَرَّضُ لها عامِلُو المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْســانيّةِ أَثْناءَ قِيامِهم بأَعْمالِهِم الإنْسانيّةِ، وقد أكَّد الكتاب أنَّ أهَمّ أهداف المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والإغَاثيَّة هو إنقاذ الأرواح وتخفيف

1. أبــو عَجيــب، لقَاء. **آليَاتُ ووَســائلُ حمايةِ العَمَلِ الإنْســانيِّ بين النَّظَريّةِ والتَّطْبيــقِ**. إصْداراتُ المَعْهَدِ الإسْكندنافيّ لحُقُوقِ الإنْسانِ، أُغُسْطُس 2014م.
2. حَنَفي عَليّ، خَالد. **"الأَبْعَادُ السّياســيّةُ للمُســاعَداتِ الإنْســانيّةِ في أَفْريقيا"**. المَرْكَزُ الدَّوْليُّ للدِّراســاتِ المُسْتَقْبَليّةِ والإسْتراتيجيّةِ، 2008م.
3. Müller-Stewens G., Dinh T., Hartmann B., Eppler M.J., Bünzli F. (2019) Humanitarian Organizations Under Pressure. In: The Professionalization of Humanitarian Organizations. SpringerBriefs in Business. Springer, Cham

المعاناة عن النَّاس، وحماية الكرامة الإنْسَانيَّة، ولَكِنَّه لا يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة التَّنَبُّؤ بأوضاع المُتَضَرِّرِينَ في المستقبل وبالتَّالي فهي تقوم بتقديم المساعدة المطلوبة للمحتاجين في ظِلّ الظروف الحَاليّة لهم، وأكَّد الكتاب أيضًا أنَّ موظَّفي المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة يتعرَّضون للكثير من الضُّغُوطَات والمَخَاطِر وحالة من انعدام الأمن في ممارسة عملهم.

- **أَنْشطَةُ وأَعْمَالُ المُنَظَّمات الإغاثيّة والإنسانيّة:** تَنَاوَلَتْ عِدَّةُ دِراساتٍ أَنْوَاعَ الأَنْشِطَةِ والأَعْمالِ الَّتِي تَقُومُ بها المُنَظَّماتُ الإغَاثِيّةُ والإنْسانيّةُ، إضافةً لِتَحْلِيلِ هذه الأَنْشِطَةِ وتَحْدِيدِ الإِجْراءاتِ والمَعاييرِ الَّتِي تَتِمُّ بها، ومن هذه الدِّراساتِ **دِراسةُ حسين غوكجيكوش وييكرم غيتاشو 2019م بِعُنْوان "التَّخْطِيط والتَّحْلِيل الدِّيناميكيّ للعَمَل الإغَاثيّ إبَّان كوارث الزَّلازل"**(1)؛ قدَّمت هذه الدِّرَاسَة تَخْطِيطًا وتَحْلِيلًا مُوجَزًا لكَيْفِيَّة التَّعَامُل التِّقَنِيّ والإجْرَائيّ مع كارثة الزِّلْزَال في إثيوبيا للحَدّ من الخَسَائر الاقتصاديَّة والسِّيَاسِيَّة والصِّنَاعيَّة والبيئِيَّة الَّتِي قد تُؤَثِّر على البِنْيَة التَّحْتِيَّة والمنطقة بشكلٍ عَامّ؛ وتَوَصَّلَت الدِّرَاسَة إلى أنَّ استخدام تحليلٍ تِقْنِيّ وإجْرَائِيّ للكارثة يساعد على تحديد وتحليل وتقييم المَخَاطر المُحتَمَلَة ونقاط الضَّعْف لدى السُّكَّان. كما يساعد هذا التَّخْطِيط على إنشاء خُطَّة مُنَسَّقَة ومُعْتَمَدَة تُرَاعِي قُدْرَة الدَّوْلَة المَاليَّة، وتعمل على مَنْع وتَخْفِيف تَبِعَات الكارثَة على النُّمُوّ الاقتصادِيّ المُستَمِرّ من دون أن تَصِل لمَرْحَلَة الانهيار. وأفادت الدِّرَاسَة بأنَّ التَّخْطِيط لعمليَّات الإغاثة في حالات الكوارث يَعْتَمِد على سُرْعَة الاستجابة، وكفاءة القِيَادة، ودَعْم التَّدْرِيب على التَّعَامُل مع حالات الكوارث، والمُسَاعَدَات المَادِّيَّة والمَعْنَوِيَّة، فهي تعمل على تَعْزِيز قُوَّة المُواطِنِينَ والمُجْتَمَعَات، كما أنَّ مُوَظَّفِي الطَّوَارِئ المُؤَهَّلِينَ يُمْكِنُهم المُسَاعَدة في تَخْفِيف حِدَّة آثار الكَوَارث.

1. Gökçekuş, H., & Tamiru, Y. (2019). Planning and Analysis of Earthquake Disaster Relief Work in Ethiopia. International Journal Of Scientific & Engineering Research, 10(5). Retrieved from https://bit.ly/3b4l01O

وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ دِراسةَ **Verkuyten وآخرين 2018**م، **بِعُنْوانِ مساندة المهاجرين الطَّوْعيِّينَ واللَّاجِئينَ: المُسَاعَدَات الإنْسَانيَّة والمُجْتَمَع المُضيف**(1)"؛ ناقشت هذه الدِّرَاسَة فكرة تقديم المُسَاعَدَات الإنْسَانيَّة للَّاجِئين والمهاجرين الطَّوْعيِّينَ، والفَرْق بين إيواء المهاجرين الجُدُد المُضْطَرِّينَ وبين المهاجرين الَّذِينَ هاجروا بدون أسباب اضطراريَّة أو كوارث في بلادهم، وقد أوضحت نتائج هذه الدِّرَاسَة أنَّ الهجرة الشَّخْصِيَّة الَّتِي لا ترتبط بكوارث يكون دَعْم المُجْتَمَع المُضيف لها أضْعَف، أمَّا بالنِّسْبَة للَّاجِئين والمهاجرين فإنَّ الاعتبارات الإنْسَانيَّة لدى المُجْتَمَع المُضِيف فتكون أقوى، وبالتَّالِي يحصلون على مزيد من الدَّعْم والمُسَاعَدَات.

كما تَنَاوَلَتْ دِراسةُ **Langholtz, J. Harvey 2017**م، **بِعُنْوانِ عَمَلِيَّات الإغَاثَة الإنْسَانيَّة**(2)، ذَاتَ القَضيّة، دَرَسَ الباحِثُ **التدخُّلات الإنْسَانيَّة في حالات الطوارئ والكوارث**، وناقَشَ أيضًا الجهات الفاعلة في عمليَّات الإغَاثَة الإنْسَانِيَّة، وقضايا التَّنْسِيق والعَمَل الإنْسَانيّ بشكلٍ شامل، كما تَنَاوَلَ آثار الكوارث على الغذاء والمأوى، وآثار الكوارث على الصِّحَّة والخِدْمَات الصِّحِّيَّة والصَّرْف الصِّحِّيّ، وكذلك على الخِدْمَات اللُّوجستيَّة والتَّغْذِية والغذاء، وتَنَاوَلَتْ الدِّرَاسَة أيضًا انتقاد العديد من رُوَّاد العَمَل الإنْسَانيّ لعمليَّات سير الأعمال الإنْسَانِيَّة، تَوَصَّلَت الدِّراسةُ لعِدَّةِ نَتَائجَ أَهَمُّها أنَّ نَشْر الوَعْي بأهَمِّيَّة العَمَل الإغاثيّ والإنْسَانيّ هو الخُطْوَة الأولى لتحقيق اندماج مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ في المجتمع.

1. Verkuyten, M., Altabatabaei, H., & Nooitgedagt, W. (2018). Supporting the Accommodation of Voluntary and Involuntary Migrants. Social Psychological and Personality Science, 9(3), 267-274. doi: 10.1177/1948550617737600
2. Langholtz, J. Harvey (2017) Humanitarian Relief Operations, Peace Operations Training Institute, available in this link : https://cutt.us/n9AbQ

أوْجُه الاتِّفَاق والاختلاف بين الدِّرَاسَات السَّابِقَة

تَتَّفِقُ هذه الدِّراسةُ مع الدِّراساتِ السّابقةِ في العُنْوانِ العامِّ للبَحْث، إلّا أنَّ غالبِيّةَ الدِّراساتِ السّابقةِ تَناوَلَتْ جانبًا مُحَدَّدًا ضِمْنَ إطارِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ، بيْنَما الدِّراسةُ الحاليّةُ تَناوَلَت العَمَلَ الإغاثيَّ والإنْسانيَّ في إطارِهِ العامِّ دُونَ تَخْصِيصٍ لِمحْوَرٍ بعيْنِه.

كَما تَتَّفِقُ هذه الدِّراسةُ مع بَعْضِ الدِّراساتِ السّابقةِ في مَنْهَجِيّةِ البَحْثِ المُتَّبَعة، وتَخْتَلِفُ عن بَعْضِها الآخَرِ، وبِشَكْلٍ عامٍّ اسْتَفادَتْ هذه الدِّراسةُ من الدِّراساتِ السّابقةِ في صِياغةِ الإشْكاليّةِ البَحْثِيّةِ بِصِيغَتِها الحاليّةِ، وفي تَشْكِيلِ صُورةٍ أَوَّلِيّةٍ ومَبْدَئِيّةٍ عن مَفْهُومِ العَمَلِ الإغاثيّ والإنْسانيّ ووظائفه وطُرُق إدارته، لِتَتَمَكَّنَ هذه الدِّرَاسَةُ من الانْطِلاقِ من هذه الصُّورةِ والمَفْهومِ الأَوَّليِّ إلى رِحابِ البَحْثِ والدِّرَاسَة والتَّحليل، بحيث لا تُعيدُ هذه الدِّرَاسَةُ ما تَمَّ التوصُّلُ إليه في الدِّرَاسَاتِ السَّابقة، بل اتِّخاذُ ما تَمَّ التوصُّلُ إليه سَابقًا كمُرْتَكَزٍ للانطِلاقِ في دِراسةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ بمَفْهُومِهِ العَامِّ.

حدود الدِّرَاسَة

تُسَلِّط هذه الدِّرَاسَة الضَّوْء على العَمَل الإنْسَانيّ وأهمِّيته في المُجْتَمَعَات المُعَاصِرَة ودَوْره في خدمة الفَرْد والمُجْتَمَعَات في ظِلّ ما يمرّ به العالَم اليوم من حروبٍ وكوارث؛ حيث تتناول بالبحث دور المُنَظَّمَات والأفراد العَامِلِينَ في هذا المجال، وأبرز التَّحَدِّيَات التِّي تواجههم على الصَّعِيدَيْنِ العَرَبيّ والإسلاميّ من جهَةٍ وعلى الصَّعِيد العَالَمِيّ من جهة أخرى، وانطلاقًا من هذه النِّقاط سالفة الذِّكر يمكن القول بأنَّ حدود الدِّرَاسَة التِّي سيلتزم بها الباحث، والتِّي ستكون مجالًا لتطبيق آليّات البحث المقترحة، وبالتَّأكِيد ستكون النتائج التِّي ستَتَوَصَّلُ إليها هذه الدِّرَاسَة مُلْزِمَة عِلْمِيًّا لهذه الحدود المُقْتَرَحَة فقط، وفيما يلي حدود الدِّرَاسَة بشِقَّيْهَا الزَّمَانيّ والمَكَانيّ:

- **الحدود الزَّمَانيَّة**: تشمل الحدود الزَّمَانيَّة للدِّرَاسَة الفترة الحَاليّة للمُجْتَمَعَات البَشَرِيَّة بشكلٍ عَامّ، العَرَبِيَّة والعَالَمِيَّة، بالإضافة إلى شمولها الزمانيّ للعهود

السَّـــابِقَة، على اعتبار أنَّ هذه العهود هي المصادر التاريخيَّة والتشريعيَّة لآليَّات العَمَل المتَّبَعَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ في وقتنا الحَاليّ.

- **الحدود المكانيَّة:** تشمل الحدود المكانيَّة للدِّرَاسَة المناطق الجغرافيَّة ذات الانتشار الكثيف للكوارث والأزمات الإنْسَـــانِيَّة من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى المناطق الخالية من هذه الأزمات كَوْنهَا مصدرًا مُهِمًّا من مصادر تأمين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تُقَدّم خِدْمَاتها في المناطق المنكوبة.

منهج الدِّرَاسَة

يُنْظَرُ إلى المَنْهَجِ باعْتِبَارِهِ مَجْموعَةً مِن القَواعِدِ والإجْرَاءَاتِ الَّتي يَجِبُ أَنْ يَتَّبِعَها البَحْثُ العِلْميُّ للوُصولِ إلى النَّتَائجِ البحثيَّة المســـتهدفة؛ حيث يجب أنْ تَتِمَّ هذه الإجراءاتُ والقواعدُ في إطار خُطُواتٍ مُنْتَظِمَةٍ ومُحدَّدةٍ ســـلفًا، وفقًا لنوعيَّة الدِّرَاسَةِ والمَفَاهِيم الَّتِي تَتناوَلُها والمَنَاهِجُ المُسْـــتخدَمة فيهـــا، وما يتَعَلَّقُ بذلك من عمليَّاتِ بناء المقاييسِ وأَدَوَاتِ جَمْعِ البَيَانَات وتحليلها؛ كَمًّا وكيفًا.

وتَسْتَخْدِمُ هَذِه الدِّرَاسَـــةُ خليطًا منهجيًّا يَقُومُ على اثْنَيْنِ من مَنَاهِجِ البَحْثِ العِلْميِّ، وهُمَا المَنْهَجُ الاســـتقرائيُّ والمَنْهَجُ الاســـتنباطيُّ، وتَمّ اعْتِمَادُ هَذَيْن المنهجَيْن كَوْنَهُمَا مُتَعَارِضَيْنِ في الأُسْـــلُوبِ، فَالتَّعَارُضُ هُنَا قَدْ يَقُودُ إلى تَغْطِيَةِ جَوَانِبِ الدِّرَاسَة تَغْطِيَةً تَامَّةً، وبالتأْكِيْد فَإِنَّنَا هُنَا لا نَدَّعِي أَنَّ المَنْهَجَيْنِ سَـــيَتِمُّ استِخْدامُهما في ذَاتِ المَحاوِر، فَبَعْضُ التَّســـاؤلات البَحْثِيَّة قَد يَلْجَأُ للْمَنْهجِ الاستِقْرائيِّ في مُعَالَجَتِها والإجَابَةِ عَلَيْها، وبَعْضُ التَّساؤُلات الأُخْرَى قَد تَتَطَلَّبُ طَبيعَتها الاسْتِنَادَ على المَنْهَجِ الاستِنْبَاطيّ.

المَنْهَجُ الأَوَّلُ: المَنْهَجُ الاســـتِقْرائيّ، ويقُوم هذا المَنْهَجُ على الانْتِقَال مِنَ الاسْتِدْلالِ الَّذِي يَنْتَقِلُ مِنَ الجُزْئيِّ إلى الكُلِّيِّ، بِمَعْنَى الحُكْمِ على الكُلِّ بمَا يُوجَدُ في الجُزْئِيَّات، ويُعَدُّ هذا المَنْهَجُ من أَقْدَمِ مَنَاهِجِ البَحْثِ العِلْمِيّ، وفي دِراسَتنا هَذِه يُمْكِن الاعْتِمَادُ على هذا المَنْهَجِ في تَعْمِيمِ الاستِنْتَاجَاتِ والملاحَظَات المُتَعَلِّقَة بمنظَّمَةٍ مَا أو بِحَالَةٍ مَا على كَامِلِ المُنَظَّمات الشَّبِيهَةِ أو الحَالاتِ المُمَاثلَة، بِحَيْثُ يَكُونُ الاسْتِنْتَاجُ الجُزْئيّ مَدْخَلًا لِلتَّعْمِيمِ الكُلِّيّ.

وَتَتَمَثَّلُ مُبَرِّراتُ اسْتِخْدَامِ هذا المَنْهَجِ في صُعُوبَةِ حَصْرِ جَمِيعِ مُفْرَدَاتِ المُجْتَمَعِ المَدْرُوس، فَلا يمْكِنُ دِرَاسَةُ جَمِيعِ المُنَظَّمات الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ العَامِلَةِ في بِيئَةٍ مُحَدَّدَة، ولَكِنْ يمْكِنُ دِرَاسَةُ نمَاذِجَ مُحَدَّدَةٍ، أَو الاعْتِمَادُ على دِراسَةٍ نَظَرِيَّةٍ، وعِنْدَ الوُثُوقِ من صِحَّةِ مَا تَمَّ التَّوصُّل إليْه يُصْبِحُ بِالإِمْكَان تَعْمِيمُ هَذِه النَّتَائج على مُفْرَدَاتِ البِيئَة المَدْرُوسة.

المَنْهَجُ الثَّاني: المَنْهَجُ الاسْتِنْبَاطِيُّ: ويَخْتَلِفُ هذا المَنْهَجُ عَنِ الاستِقْرائيِّ في الاتِّجَاهِ، فَهُو يَنْتَقِلُ مِنَ التَّعْمِيمِ إلى التَّخْصِيصِ، ويَقُومُ هذا المَنْهَجُ على الانْطِلاق مِنَ المُسَلَّمَاتِ والبَدِيهيَّاتِ والمَعَارِفِ العَامَّة ومن ثَمَّ الانْتِقَالُ إلى الجُزْئِيَّاتِ، ويُطْلَق أحيانًا على هذا المَنْهَجِ اسْمُ الاسْتِدْلاليِّ أَو الاستِنْتَاجِيّ، وفي دِرَاسَتِنا هَذِه تَتَمَثَّلُ المُسَلَّمَاتُ في أهَمِّيَّةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإِنْسانيِّ في كافَّةِ المُجْتَمَعاتِ البَشَريّةِ، وتَنْتَقِلُ الدِّرَاسَةُ من هذه المُسَلَّمَةِ في إطَارِها العَامِّ إلى الجُزْئِيَّاتِ المُتَمَثِّلَةِ بِتَحْدِيد مَفْهُومِ العَمَل الإغاثيّ والإِنْسانيّ، وتَوْضِيح عَنَاصِرِه وكَيْفِيّةِ إدارَتِه.

وَهُنَا نَرْغَبُ في التَّأْكِيدِ على أَنَّ المَنْهَجَ الاسْتِنباطِيَّ لَن يَتِمَّ الاعْتِمَادُ عَلَيْهِ بِمُفْرَدِه اعتمادًا مُطْلَقًا، بَل سيَعْمَد البَاحِثُ إلى اسْتِخْدَامِ مَزِيجٍ مِن مَنَاهِجَ عِلْمِيَّةٍ، إلَّا أَنَّ بَعْضَ التَّسَاؤُلات البَحْثِيَّةِ قَد تَفْرِضُ مَيْلًا لاسْتِخْدَامِ المَنْهَجِ الاسْتِنْباطيّ أَكْثَرَ من غَيْرِهِ مِنَ المَنَاهِجِ، ويمْكِنُ تَبْرِيرُ هذا الاعْتِمَادِ على المَنْهَج الاستِنْباطيِّ في كَوْنِهِ عَادَةً مَا يُلْجَأُ إِلَيْهِ في العُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّة، وبالتَّأكيد فَإِنَّ العَمَل الإغاثيّ والإِنْسانيّ يَنْدَرِج ضِمْنَ خَانَة العُلُومِ الاجْتِماعيّة.

الفَصْل الأَوَّل

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.. تقرير وتأريخ وتأصيل

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.. فِطْرَة بَشَرِيَّة وفروق مفاهيميَّة**
  - الفُرُوق المفاهيميَّة للعَمَل الخَيْرِيّ والإغَاثِيّ
- **المَبْحَث الثَّاني: العَمَل الخَيْرِيّ، الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.. لمحة تاريخيَّة**
  - العَمَل الخَيْرِيّ والإنْسَانيّ في ظِلّ الإسلام
  - ضغوط لتحجيم العَمَل الإغَاثِيّ الإسْلامِيّ
- **المَبْحَث الثَّالث: العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ في ظِلّ الإسلام**
- المَبْحَث الرَّابِع: **العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْسانيُّ في العَصْرِ الحَديثِ**
  - إرْهَاصَاتُ العَمَلِ الإغَاثِيِّ والإنْسَانِيِّ في العَصْرِ الحَدِيثِ
  - دَوَافِعُ ظُهُورِ المُنَظَّمَاتِ الإغَاثِيَّةِ والإنْسَانِيَّةِ في العَصْرِ الحَدِيثِ
  - مَرَاحِلُ تَطَوُّرِ العَمَلِ الإغَاثِيِّ والإنْسَانِيِّ في العَصْرِ الحَدِيثِ

الفَصْل الأَوَّل

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ
تقرير وتأريخ وتأصيل

مُقَدِّمَة

إنَّ دراسة أيّ ظاهرة اجْتِمَاعِيَّة ذاتِ بُعْدٍ إنْسَانِيّ يمكن إرجاعها تاريخيًّا إلى نقطة نشوء هذه الظَّاهِرَة، إلَّا أنَّ الدِّرَاسَة في مجال العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ قد لا تتوافر بـه هذه الصِّفة، وهي نقطة البداية، فلا يمكن الادِّعـاء بأنَّ هناك بداية مُؤَرَّخَة لظهور هذه الظَّاهِرَة، فهي قديمة قِدَم الإنسان، ونشوؤها مُرْتَبِطٌ بظهور العلاقات الاجْتِمَاعِيَّة بين النَّاس، وإنَّ تخصيص هذه الدِّرَاسَة لمفهوم العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في مختلـف بِقَاع المعمورة ينبُع من أهَمِّيَّة هذا العَمَل بالنِّسْـبَة لمُتَلَقِّي هذا العَمَل، وبالنِّسْبَة للقائم عليه.

وبشكلٍ عامّ تختلف وجهة النَّظَر لمُبَرِّرَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ من بيئة اجْتِمَاعِيَّة إلى أخرى، ومن بيئة دينيَّة إلى أخرى، والسَّبَب الرَّئيس في ذلك، بالإضَافَة إلى جدواه الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة، يمكن ردّه لاختلاف الفلسفة الحقيقيَّة الَّتِي تقوم عليها هذه الأديان وهذه البيئات الاجْتِمَاعِيَّة، بمعنى آخر يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ كفلسفة أو ممارسة عَقَائِدِيَّة تضع الاعتبارات الإنْسَانِيَّة في مُقدِّمة أولويَّاتها؛ إذ يسعى المُحْسِن أو فاعل الخير، ضمن مفاهيمها، إلى تحسـين وتجويد نَمَط الحياة لِبَنِي جِنْسَه عبر وسائل وأساليب "خَيْرِيَّة" شَتَّى، وهو في الأصل فِعْلٌ أخلاقِيّ يَنْبُع من أحاسيس الشَّفَقَة والتعاطف ومشـاركة الآخرين معاناتهم، وهو ما يوضِّحه أصل الكلمة باللُّغَة اللَّاتينيَّة واليونانيَّة، Philanthropy بالإنجليزيَّة Philanthropies‘ بالفرنسيَّة. ففاعل الخير يشـعر بوجود اتِّصال ورابطة إنْسَانِيَّة فيما بينه وبين الآخرين، مِمَّا يجعل من الصعب عليه تَحَمُّل رؤية معاناة الآخرين أو مآسيهم.

وانطلاقًا من هذه المفاهيم كلّها سنسعى في هذا الفصل لتوضيح معنى مصطلح العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ وتوضيح النشأة الفِطْرِيَّة لنزعة الإنسان للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، وتبيان مجال تطبيق هذا المصطلح والدَّوَافَع الحقيقيَّة له سواءً على المستوى الفَرْدِيّ أو المُؤَسَّسَاتِيّ، والفُرُوق المفاهيميَّة بين المصطلحات المُتعلِّقة بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، والَّتِـــي قد يظنّها البعض أنَّها تحمل نفس المدلوليَّة، وكذلك توضيح التَّطَوُّر التاريخيّ للأعمال المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإغَاثِيّ، حَتَّى وصوله للشَّـــكْلِ الحَالِيّ المنتشر سواءً مستوى المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة ذات الصِّلة أو المُنَظَّمَات العَالَمِيَّة.

المبحث الأَوَّل

عمل الخير... فِطْرَة بَشَرِيَّة وفروق مفاهيميَّة

مُقَدِّمَة

تختلف العادات والطِّبَاع والنَّزَعَات الموجودة بين البشر باختلاف انتماءاتهم الدينيَّة والعِرْقِيَّة والأيديولوجيَّة، ومن هذه الطِّبَاع ما هو مُكْتَسَــب، تصنعه بيئة الانسان الاجْتِمَاعِيَّة، ومنها ما هو فِطْرِيّ يُخْلَق مع الإنسان ويرافقه في مسيرة حياته، ولعلَّ فِطْرَة تقديم العَوْن والمُسَاعَدَة من أبرز هذه الفِطَر، ودليل هذه الفِطْرَة أوْضَح ما يكون في مرحلة طفولة الإنســان قبل أن تتمكَّن العوامل البَشَرِيَّة من تلويث هذه الفِطْرَة وتشــويه مظهرها، فغالبيَّة الأطفال يميلــون لتقديم العَوْن لِكُلّ محتاج، ليس من البشر فحســب بل حَتَّى للحيوانات. إنَّ نزعة الإنســان الفطريَّة لتقديم العَوْن والمُسَــاعَدَة هي فِطْرَة ربانيَّة بدون أدنى شكّ، ومَهَمَّة البشر وواجبهم تجاه هذه الفِطْرَة الربانيَّة السَّــامية هو تأطيرها في أُطُرٍ مُنَاسِبَة، والعَمَل على تنميتها وتنظيمها بشــكل يجعل مجال الفائدة منها أعمّ وأشمل، والدَّليل الشَّرعيّ على أنَّ نزعة العَوْن وفِطْرَة الإغَاثَة هي فِطْرَة ربانيَّة هي قول الله -ســبحانه وتعالى-: ﴿ فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاس عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذلك الدِّينُ القيِم ولَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاس لا يَعْلَمُونَ﴾ [الروم: 30]، هكذا خَلَقَنَا الله -ســبحانه وتعالى-، وهكذا فَطَرَ قُلُوبَنا ليس فقط على دين الإسلام، كما ذكر أغلب المفسِّرين في تفسير تلك الآية، ولكن جُبلت أيضًا على حُبّ الخير والرَّحْمَة، والعطف على الآخرين.

فَطَرَ الحَــقّ -عزَّ وجَلَّ- النَّفْس البَشَرِيَّة على حبّ الخير، وصاغ -ســبحانه وتعالى- الإنسان وكَوَّنَه ورَكَّبَه بحيث لا يصلح له إلَّا الخير، فمن نعمة الله -تعالى- على الإنسان، مــا أودَع فيه من فِطْرَة تدلُّه على الخــير وتحثُّه عليه؛ حيث جعلَها ركيزةً ينطلق منها في حياته.

فتلك الفِطْرَة المجبولة على حُبّ الخير، هي مَجْمَعُ المحاسِــن ومَنْبَع الخيرات؛ وبات الحفاظ على تلك الفِطْرَة السَّـــلِيمَة لازمًا بشــدَّة؛ حفظًا لإنْسَانيَّة الإنسان الَّذِي كرَّمه الله على سائر خَلْقِه في قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وحَمَلْنَاهُمْ في البرِّ والبَحْرِ ورَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَــاتِ وفَضَّلْنَاهُمْ على كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء: 70]؛ فحِفْظُ الفِطْرَة حفظٌ للخير وحَثٌّ عليه، وتقويمٌ للسُّلُوك؛ وهو حفظٌ للمجتمع ولعموم أفراده وتنوُّعِ علاقاته الخَيِّرَة(1).

ويؤكِّــد كثير من المفكِّرين على أنَّ الفِطْرَة هي الخِلقة الَّتِــي خَلَقَ الله عبادِهِ عليها، وجعلهــم مفطورين عليها من محبَّةٍ للخير وإيثاره، وكَرَاهةٍ للشَّرِّ ودَفْعِه، ولذلك فعلى قَدْر اختلال تلك الفِطْرَة الَّتِي تميل للخير، واضْطِرَاب سلوكها وضَعْف علومها، يَضْعُف الإنسان، ومن ورائه المُجْتَمَع وتختلُّ نُظُمُه ومسيرة أفراده. من هنا، كانت تلك الفِطْرَة الَّتِي تحبُّ الخيرَ، بحاجةٍ دائمة إلى التذكير والحثّ والدَّعْوَة والوَعْظ والإرشاد، وهو ما تقوم به الأديان السَّمَاوِيَّة من خلال وظائف الدَّعْوَة والوَعْظ(2).

والدلائل من القرآن الكريم والسُّــنَّة النَّبَوِيَّة الشريفة كثيرة، والَّتِي تُؤَكِّد أنَّ الأديان جاءت بالخير، الَّذِي هو في الأســـاس مغروس في البَشَر، فهناك نصوصٌ كثيرة في القرآن الكريم وفي السُّـــنَّة النَّبَوِيَّة تدلُّ على هذا المعنى دلالةً صريحةً، وأخرى تدلُّ عليه بطريق اللُّزُوم؛ فالله -سبحانه وتعالى- إنَّمَا خَلَقَ الخَلْق لعبادته، وأرسل لهم رسلًا منهم ليُبَيِّنُوا لهم الطريق المستقيم؛ طريق الخير.

ولكنَّ هذا الدَّيْن الَّذِي جاء به الرُّسُــل ليس شــيئًا غريبًا على الإنســـان، بل إنَّ أصْلَه مغروسٌ في نفسه، وهو الفِطْرَة الَّتِي نَتَحَدَّثُ عنها، وهو المُشَار إليه بالفِطْرَة في قوله

1. أبــو عَجِيــب، لِقَاء. **آليَاتُ ووَســائِلُ حمايةِ العَمَلِ الإنْســانيِّ بين النَّظَرِيّةِ والتَّطْبِيــقِ**. إصْداراتُ المَعْهَدِ الإِسْكندنافيّ لحُقُوقِ الإِنْسان، أُغُسْطُس 2014م.
2. حَنَفي عَلِيّ، خَالِد. **"الأَبْعَادُ السِّياسيَّةُ للمُساعَداتِ الإِنْسانيَّةِ في أَفْرِيقيا"**. المَرْكَزُ الدَّوْليُّ للدِّراس

تعالى: ﴿فَأَقِمْ وجْهَــكَ لِلدِّين حَنِيفًا فِطْرَة اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاس عَلَيْهَا لا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذلك الدِّينُ القِيَم ولَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاس لا يَعْلَمُونَ﴾ [الروم: 30]؛ إذن فالإنسان حين يســدِّد وجْهَه صَوْبَ الدِّيْن الَّذي شَرَعَه الله، ويســتمرّ عليه كما يأمره ربُّه -تعالى-؛ إنمَّــا يَلْزَم فِطْرته السَّــلِيمَة الَّتِي فَطَرَ الله الخَلْق عليهــا؛ فإنَّه تعالى فطَر خَلْقَهُ على معرفتــه وتوحيده، وأنَّه لا إلَــه غيره. ومعنى أنَّ الله فَطَرَ النَّاس على الدِّين الحنيف، كونه -ســبحانه وتعالى- خَلَقَ النَّاس قَابِلِينَ لأَحْكَام هذا الدِّين، وجَعَلَ تعاليمه مُنَاسِبَةً لخلقهم غيرَ مُجافِيةٍ لها، غيرَ مُبْتَعِدِينَ عنه ولا مُنْكِرِينَ له، مثل إثبات الوحدانيَّة لله؛ لأنَّ التَّوْحِيد هو الَّذي يســوق العَقْل والنَّظَر الصحيح حَتَّى لو تُرِكَ الإنسان وتفكيره ولم يُلَقَّنْ اعتقادًا ضَالًا لاهتدى إلى التَّوْحِيد بفطرته(1).

وبالطَّبع فإنَّنا هنا لا نَدَّعِي بأنَّ فِطْرَة العَمَل الإنْسَانيّ ونَزْعَة الدَّعْم الإنْسَانيّ محصورةٌ بالمسلمين دون غيرهم، ولا حَتَّى بالمذاهب الوضعيَّة، فكما أسلفنا هي فِطْرَة إنْسَانِيَّة، مغروســة لدى كُلّ النَّاس، فمختلف الأديان والشَّرَائع حضَّت على تزكية هذه الفِطْرَة وخَلْق البيئة المُناسِبَة لتطوّرها وزيادة فائدتها وعائدها على المجتمع، فقلَّما نجد حضارةً ما قديمةً أو حديثة لم ينادِ مفكِّرُوها ومُنَظِّرُوها بضرورة تقديم العَوْن لمحتاجيه، وحَتَّى على المستوى الفَرْدِيّ والأسريّ فمن مُتَطَلَّبَات التربية الحَسَنَة تنشئة الأولاد على حبّ الخــير، ولعلّ هذا المفهوم يتقاطع مع ما ذهب إليه آباء الفلســفة اليونانيَّة، فقد كان أفلاطــون(2) يرى أنَّ الخير هو القيمة العليا الَّتِي تعود إليها كُلّ القِيَم الفاضلة. وممَّا لا شكّ فيه أنَّ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ من أكثر وجوه العَمَل ارتباطًا بالخير المَحْض،

1. ابن عاشــور، محمد الطاهر. **تفسير التحرير والتنوير**، مؤسَّسَة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2000م، (21/ 48).
2. **أفلاطون** فيلسوف يونانيّ (347-427 ق.م)، وُلِدَ في أثينا وعاش فيها معظم حياته الَّتِي بلغت نحو ثمانين عامًا، وهو من أسرة أرستقراطيَّة غنيَّة عريقة في المجد والشَّرَف، نَبَغَ في الشِّعْر والأدب وكتابة المسرحيَّات والموسيقى والرِّيَاضِيَّات والبلاغة، إلى جانب الفلسفة والسِّيَاسَة. أهمّ كتبه (الجمهورية، فيدون، المأدبة). للمزيد يُنْظَر: https://cutt.us/PRbbI

كما يلحظ هذا النَّهْج في طريقة تفكير كونفوشيوس[1] الَّذي يقول بأنَّ الخير فِطْرَة الإنسان الطبيعيَّة.

هذا النَّهْج في التفكير هو الَّذي قاد إلى اعتبار العَمَل الإنْسَانيّ بمختلف وجوهِهِ هو فِطْرَة إنْسَانيَّة امتدّ إلى الفلاسفة والمُفَكِّرينَ العرب ومنهم إلى المُفَكِّرين الغربيِّينَ في العصور الحديثة منذ عهد النَّهْضَة الأوروبيَّة وحَتَّى وقتنا الحَاليّ، وعمومًا يمكن القول: بأنَّ إثبات أنَّ الخير ووجوه العَمَل المُرْتَبِطَة به ليست بحاجة إلى الكثير من الأدلَّة سواءً الشرعيَّةَ منها أو الوضعيَّة، وبدليل أنَّ وِجْهَة نظر عموم النَّاس إلى مَن يتأخَّر عن فِعْل الخير يحظى بمكانة اجْتِمَاعِيَّة وخُلُقِيَّة مُتَدَنِّيَة على عكس مَن يسارع إلى الخير سواءً بفِعْلِه أَمْ بالحضّ عليه والتذكير بأهَمِّيَّته وأولويّته في الحياة.
وقد يحتجّ مُحْتَجّ ما بإشارته على غَلَبَةِ بعض السلوكيَّات الَّتي تُنَافي هذه الفِطْرَة، وتقوم بكُلّ ما من شأنه مناقضتها، ويكون الجواب عليه بأنَّ نزعة الخير هي فِطْرَة الإنسان، وهنا يبدأ دور البيئة الصغرى المُمَثَّلة بالأسرة والبيئة الكبرى المُمَثَّلَة بالمُجْتَمَع والجماعات المرجعيَّة، فإمَّا أن تُزَكِّي هذه الفِطْرَة وتُهَيِّئ لها أسباب انتشارها وتعاظُمها أو تعمل على طَمْسها والحَدّ من تأثيرها.

1. **كونفوشيوس:** أوَّل فيلسوف صِينيّ يُفْلِح في إقامة مذهب يتضمَّن كلّ التقاليد الصينيَّة عن السُّلُوك الاجتماعيّ والأخلاقيّ، ففلسفته قائمة على القِيَم الأخلاقيَّة الشخصيَّة، وعلى أن تكون هناك حكومة تَخْدِم الشعب تطبيقًا لمَثَلٍ أخلاقيّ أعلى، ولقد كانت تعاليمه وفلسفته ذات تأثير عميق في الفكر والحياة الصينيَّة والكوريَّة واليابانيَّة والتايوانيَّة والفيتناميَّة، ويُلَقَّب بنبيّ الصين، وكان كونفوشيوس مُحَافِظًا في نظرته إلى الحياة فهو يرى بأنَّ العصر الذَّهَبِيّ للإنْسَانِيّة كان في القِدَم وراءها، أيْ كان في الماضي، وهو لذلك كان يَحِنّ إلى الماضي، ويدعو النَّاس إلى الحياة فيه. ولكنّ الحُكَّام على زمانه لم يكونوا من رأيه، ولذلك لَقِيَ بعض المعارَضة، وقد اشتدَّت هذه المعارضة بعد وفاته بِبِضْع مئات من السِّنين، عندما أحرق ملوكُ الصين كُتُبَه وحرَّموا تعاليمه، ورأوا فيها نَكْسَة مُسْتَمِرَّةً؛ لأنَّ الشعوب يجب أن تنظر أمامها، بينما هو يدعو النَّاس إلى النَّظَر إلى الوراء، ولكن ما لبثت تعاليم كونفوشيوس أن عادت أقوى مِمَّا كانت وانتشر تلاميذه وكَهَنَته في كلّ مكان، واستمرَّت فلسفة كونفوشيوس تَتَحَكَّم في الحياة الصينيَّة قرابة عشرين قرنًا، أيْ: من القرن الأَوَّلُ قبل الميلاد حتى نهاية القرن التَّاسِع عشر بعد الميلاد. للمزيد يُنْظَر: https://cutt.us/JpuCx

الفُرُوق المفاهيميَّة للعَمَل الإغاثِيّ والإنْسَانيّ

ذكرنا فيما سبق من هذا الفصل بالأدِلَّة أنَّ نَزْعَة الإنسان للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ هي نَزْعَةٌ فِطْرِيَّةٌ جُبِلَ الإنسان عليها، ولكن هذا لا يعني بالضَّرُورَة أنَّ هذه الفِطْرَة لها شكلٌ وحيد تَظْهر بها ولا أنَّ لها جُمْلَة أفعال وتصرُّفات تَلْزَمُهَا أينما ظهرت، فهي تختلف من شعبٍ لآخر، ومن فَرْدٍ لآخر ومن بيئةٍ لأخرى، وهذا الاختلاف يمكن ردّه إلى الاختلاف الحاصل في البِنْيَة المفاهيميَّة للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، فالاختلاف في المفهوم الجمعيّ لهذا المصطلح ليس اختلافًا فقهيًّا أو لُغَويًّا فحسب، بل هذا الاختلاف يمتدّ وينسحب إلى الآليَّات والأفعال الَّتِي يتمّ وفقها التعبير عن الاعتقاد بصِحَّة هذا المفهوم.

وقبل الخوض في الاختلافات بين المفاهيم المختلفة للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ يجب التَّنويه إلى أنَّ مفهوم العَمَل الإنْسَانِيّ هو مفهوم شامل لعدَّة مصطلحات دَاخِلِيَّة، وقد تبدو للعموم بأنَّها مفهوم ذو دلالة فقهيَّة ولغويَّة وإجرائيَّة واحدة، بينما في الحقيقة كُلّ مصطلح من هذه المصطلحات الدَّاخِلِيَّة يحمل معنًى مُستقِلًّا ومختلفًا عن الآخر، ولَعَلّ أبرز المصطلحات المتعلِّقة بهذا المفهوم هي العَمَل الخَيْرِيّ، والعَمَل الإغاثِيّ، والعَمَل التَّطَوُّعِيّ.

العَمَل الخَيْرِيّ:

ولعلّ هذا المصطلح هو أكثر هذه المصطلحات انتشارًا وسهولةً في الفَهْم ووضوحًا في المعنى، ولُغَويًا يُقصَد به "كلّ عملٍ منسوب إلى الخير، مُتَّسِم به، هادف إلى النَّفع العامّ"(1)، وكلمة "الخير" بالتحديد في اللُّغَة العَرَبِيَّة تشير إلى كُلّ ما فيه نَفْعٌ وصلاح، أو ما كانَ أداةً لتحقيق منفعةٍ أو جَلْبِ مصلحة، أو دَرْءِ مَفْسَدةٍ(2)، ويرى البعض "أنَّ الخير ما يرغب فيه كُلّ البشر؛ كالعقل والعَدْل، والنَّفْع والفضل، وضِدّه الشّر"(3).

1. **المعجم الوسيط.**
2. عمارة، محمد. قاموس **المصطلحات الاقتصاديَّة**، دار الشروق، القاهرة، د. ت، ص 206-205.
3. الأصفهاني، أبو القاسم الحسين بن محمد. تحقيق محمد سيد الكيلاني، **المفردات في غريب القرآن**، مادة "خير".

أمَّا في اللُّغَات الأخرى فنجد أنَّ مصطلح العَمَل الخَيْرِيّ يحمل معنًى قريبًا من معناه العـــربيّ، فنجد أنَّ كلمة "العَمَل الخَـــيْرِيّ" (Philanthropia) في اللُّغَات الأوروبيَّة مشتقَّة من مصدرين في اللَّاتينيَّة؛ الأَوَّل هو كلمة (Philein)، وتعني "حُبّ"، والثَّاني هو كلمة (Anthropon)، وتعني الإنســـان. ومعنى الكلمتين معًا هو "حُبّ الإنسان". وتكون كلمة خير بمعنى "الطيّبة" (Kindness)، أيْ: إنَّ الشعور بالخير هي صفةٌ لمن يشعر بآلام الآخرين، ويرغب في تحقيق سعادتهم، أو في دَفْع الأذى عنهم"(1).

أمَّا فيما يخصّ المعنى الإجرائيّ لمصطلح "عَمَل خَيْرِيّ" فيُقْصَد به "كُلّ نشـــاطٍ يقوم به بعض الأفراد أو المُنَظَّمَات بهدف تقديم أموالٍ، سِلَعٍ أو خِدْمَات ما، أو غير ذلك مِمَّا يحتاج إليه ذوو الحاجة من النَّاس عادةً، وهذا النَّشَاط يكون بدون مقابل، ويُعتبر أهَمّ ما يُمَيِّز العَمَل الإنْسَانيّ عن غيره من الأعمال ذات الصِّفة التِّجارِيَّة الرِّبْحِيَّة البحتة، وكونه ذا طابع خَيْرِيّ لا يعني أن يكون من الناحية الإدَارِيَّة عملًا فَرْدِيًّا متسَـــيِّبًا وغيرَ مُنْضَبط يقوم على اجتهادات شَخصيَّة عاطفيَّـــة فقط(2) بل هو بالدَّرَجَة الأولى عملٌ إدَارِيّ مُؤَسَّـــسِيّ ينضبط بالقواعد المتعارَف عليهـــا في معظم المُنَظَّمَات في القطاعات الأخـــرى، ويعتمد على أفراد ذوي كفاءات مهنيَّة لإنجاز مجموعة من المهامّ المُرْتَبِطَة بتحقيق نتائج هذا العمل، فالموظَّف هنا يرتبط بضوابط المُؤَسَّسَة(3) ويُنفِّذ واجباته في ضوء صلاحيَّاته، وفي ضوء نظام الاختصاص الوظيفيّ المحدَّد، وفي الوقت ذاته يحصل على حقوقه الوظيفيَّة المَادِّيَّة والمَعْنَوِيَّة المختلفة.

1. وهبة، مراد. **المعجم الفَلْسَفِيّ: معجم المصطلحات الفلسفيَّة**، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، د. ت، ص 320.
2. عمارة، محمد. **قاموس المصطلحات الاقتصاديَّة**، مرجع سابق، ص 207.
3. **سوف نقوم في هذه الدِّرَاسَة باستخدام كلمة مُنَظَّمَة**؛ لأنَّها تشمل المُؤَسَّسَات بمختلف فئاتها وأنواعها، وكذلك المُنَظَّمَات، بالإضافــة إلى المُنَظَّــمَات غير الرِّبحِيَّة، وغيرها. والمُنَظَّمَة في أبســط تعريفاتها هي «تجمُّع إنْسَــانيّ يَرْبِط مجموعة من النَّاس بعلاقات رسميَّة؛ لتحقيق الأهداف الَّتِي من أجلها أُنْشِئَتْ المُنَظَّمَة، وهناك عدَّة أنواع من المُنَظَّمَات؛ منها التجاريَّة، الصناعيَّة، والتعليميَّة، وجميعها تمتلك خصائص تجمع بينهما، وهي: إنَّ جميع المُنَظَّمَات تعمل لتحقيق هدفٍ يبرِّر وجودها واستمرارها، إنَّ جميع المُنَظَّمَات تضمُّ جماعات من النَّاس، كما أنَّ جميع المُنَظَّمَات تتضمَّن درجةً من الرسميَّة الَّتِي تُحدِّد الاتِّجَاه السُّلُوكِيّ للعاملين. وعلى الرَّغْم من تشابه المُنَظَّمَات في هذه الخصائص إلَّا أنَّها تتعدَّد أوجه الخلاف بينها. (للمزيد يُنْظَر: د. رحاب حسين جواد كاظم، ما هي المُنَظَّمَة؟ موقع جامعة بابل، كُلِيَّة الإدارة والاقتصاد، 10يناير 2013م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/poWs6، ويُنْظَر أيضًا: سارة نبيل، ما هو مفهوم المُنَظَّمَة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشريَّة، قاموس المصطلحات الإداريَّة، 12 أغسطس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/WPVIN

وتجدر الإشـــارة هنا إلى أنَّ هيئة الأُمَم المُتَّحِدَة وانطلاقًا من أهَمِّيَّة العَمَل الخَيْرِيّ قامت بتحديـــد يومٍ عَالَمِيّ للعمل الخَيْرِيّ، وهو الخامس من ســـبتمبر من كُلّ عام، وتمّ إطلاق هـــذا اليوم في عام 2012م، والهدف الأَسَـــاسِيّ(1) من هذا اليـــوم العَالَمِيّ هو التوعية بالعَمَل الخَيْرِيّ وتوفير مِنَصَّة مشـــتركة للأنشطة الخَيْرِيَّة حول العالَم ليشارك بها الأفراد والمُنَظَّمَات من أجل تحقيق أهدافهم على المستوى المحلِّيّ والوطنيّ والإقليميّ والدوليّ.

وهنا لا بُدَّ من التَّنويه إلى أنَّ لفظة الخير، ومصطلح العَمَل الخَيْرِيّ يُعْتَبَر شائعًا في البيئات العَرَبِيَّة والمسلمة؛ كَوْنَه مُسْـــتَمَدًّا من القرآن الكريم والسُّنَّة النَّبَوِيَّة الشَّريفة، لذلك ودَفْعًا للالتباس لا بُدَّ من التَّوضيح بأنَّ عددًا لا بَأْس به من المُنَظَّمَات العَامِلَة في المجال الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ في المناطق العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة تَسْـــتَخْدِم مصطلح العَمَل الخَيْرِيّ، وهو يُشِير إجرائيًّا إلى ذات المفهوم المُرْتَبِط بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، على الأقلّ في هذه البيئات. وتَتَنَوَّع قائمة الأعمال الخَيْرِيَّة لتَشْـــمَل أشكالًا عِدَّة؛ من تقديم الغذاء لذوي الحاجة، إلى الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة لبعض المرضى مِمَّنْ لا يجدون نَفَقَة العلاج، وأيضًا مشاريع كفالة الأيتام تُعَدُّ مثالًا جَيِّدًا للأعمال الخَيْرِيَّة. وقد تَمْتَدّ هذه الأعمال لتَشْـــمَل مُسَـــاعَدَة الطُّلَّاب من أبناء الفقراء في الاستمرار في دراستهم من خلال تيسير السُّبُل والوسائل اللَّازِمَة لاستكمال الدِّرَاسَة.

العَمَل الإغَاثِيّ:

ويُقصَد به لغويًّا المُسَـــاعَدَة، والإغَاثَة في اللُّغَة العَرَبِيَّة هي اسْـــمُ مَصْدَر من الفعل أَغَاثَ، أيْ ساعد وأعان، ويقال "جَاؤُوا لإغاثَتِهِ" أيْ: "جاؤوا لِمُسَاعَدَتِه، أو لإعَانَتِه، أو لإنْقَاذِهِ"، وأغاثَ يُغيث، أغِثْ، إغَاثَة، فهو مُغيث، والمفعول مُغاث(2)، ويُشَـــار به عمومًا

1. **اليوم الدَّوليّ للعمل الخيريّ**، 5 أيلول/ســـبتمبر، موقع الأُمَم المُتَّحِدَة، على الرَّابط: https://www.un.org/ar/events/charityday/
2. **معجم جامع المعاني**، مادة "غوث".

إلى أنَّه أحد أنواع العَمَل الإنْسَانيّ العامّ، وهو سُلُوكٌ حَضَارِيّ يتجسَّد في التَّوَاصُل مع الآخرين في الظروف الحالكة، سدًّا للحاجة، ورَفْعًا للمعاناة، وإغَاثَةً للمكلوم.

أمَّا تعريف الإغَاثَة اصطلاحًا، فهي: تقديم الغَوْث، وهو "التَّخْلِيص من الشِّـــدَّة والنِّقْمَة والعَوْن على الفِكَاك من الشَّدائد"(1)، وهذا التعريف وإن كان تعريفًا لغويًّا إلَّا أنَّه يصلح أن يكون تعريفًا اصطلاحيًّا للإغَاثَة. وعمليَّات الإغَاثَة الإنْسَانِيَّة تُعَرَّف لدى البعض بأنَّها "الخِدْمَات الصِّحِّيَّة أو المَوَادّ الغذائيَّة أو المُسَاعَدَات المقدَّمة من الخارج لضحايا أيِّ نزاع دُوْلِيّ أو دَاخِلِيّ"(2)، وتَخْتَصُّ الإغَاثَة الإنْسَـــانِيَّة بتقديم العَوْن والمُسَاعَدَة للمُتَضَرِّرين والمَنْكُوبينَ، فهي تشـــمل ابتداءً إنقاذ حياة النَّاس من الموت، ويكون ذلك بالمُسَـــاهَمَة في عمليَّات الإنقاذ والإخلاء، وكذا تقديـــم المَوَادّ الغذائيَّة، والرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، وتقديم الرِّعَايَة النفسيَّة. ثُمَّ إنَّ هذه المُسَاعَدَات لا تُقَدَّمُ فقط عندما يكون هناك نزاعٌ دُوْلِيّ أو دَاخِلِيّ، بل تُقَدَّمُ أيضًا عند وُقُوع الكوارِث والزلازل والمجاعات الَّتي قد تكون ذات منشأ طبيعيّ، وكلّ هذا في إطارٍ إنْسَانيّ بَحْت، وفي هذا السِّيَاق فإنَّها تُعْرَف بأنَّها "كُلّ ما يُقَدَّم للمَنْكُوبِينَ والمُتَضَرِّرينَ من خِدْمَات ومُسَاعَدَات وإعانات جَرَّاء وقوع نزاعات دَاخِلِيَّة أو خَارِجِيَّة أو وقوع كوارث أو مجاعات بِغَضِّ النَّظَر عن دينهم أو جِنْسهم أو لونهم".

وإيمانًا من الأُمَم المُتَّحِدَة بأهَمِّيَّة العَمَل الإغَاثيّ على مســـتوى العالَم بشـــكلٍ عامّ، وعلى مستوى الدُّوَل الَّتي تعاني من كوارث دائمة سواءً أكانت ذات منشأ طبيعيّ أو نتيجةً للحروب والصِّرَاعَات تَمَّ إنشاء عدَّة وكالات تستمدّ تسميتها من معنى العَمَل الإغَاثيّ، ومنها على سبيل المثال "وكالة غوث"(3) والَّتي تُقَدِّم خِدْمَاتها لِعدَّة شعوب على مستوى العالَم.

1. الزبيدي، محمد بن محمد بن عبدالرزاق. **تاج العروس في جواهر القاموس**، دار الهداية، ج 5، د. ت، ص 314.
2. عبدالعال،عبدالرحمن. **مبدأ التدخُل الإنْسَـــانيَ في ضوء التَّغَيُّر في هيكل النِّظَام الدوليّ**، رســـالة دكتوراه غير منشـــورة، كليَّة الاقتصاد والعلوم السياسيَّة، جامعة القاهرة، 2008م، ص 24.
3. **وكالة غَوْث UNRWA:** وكالة الأمم المُتَّحِدَة لإغاثة وتشغيل اللَّاجئين الفلسطينيِّينَ، أو اختصارًا أونروا، وهي وكالة غوث وتنمية بشريَّة تعمل على تقديم الدَّعْم والحماية وكَسْب التأييد لحوالي 5.6 مليون لاجئ فلسطينيّ مسجَّلين لديها في الأردن ولبنان وسوريا والضفة الغربيَّة وقطاع غزَّة، إلى أن يتمّ إيجاد حلّ لمعاناتهم، يَتِمّ تمويل الأونروا بالكامل تقريبًا من خلال التبرُّعات الطوعيَّة الَّتي تقدّمها الدُّوَل الأعضاء في منظَّمة الأمم المُتَّحِدَة، تأسَّسَت بقرار من الجمعيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة في عام 1949م، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PVUyg

العَمَل الإنْسَانيِّ:

ويمكن القول بأنّ صِنْفَي العَمَل ســـالفي الذِّكر يندرجان بشكلٍ أوْ بآخَر ضِمْن قائمة العَمَل الإنْسَانيّ، ويُقصَد بالعَمَل الإنْسَانيّ لغويًّا تكاتُف الجهود العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة لخِدْمَة الإنْسَـــانِيَّة؛ أيْ خِدْمَة الجِنْس البشريّ(1)، أمَّا إجرائيًّا فيُقْصَد به كُلّ فعلٍ يكون هدفه تحقيق النَّفْع للآخرين ســـواءً على الصَّعِيد الشخصيّ أو الجَمَاعِيّ، ويُعْرَف هذا النَّوْع من الأعمال بأنَّه "جهدٌ بدنيّ أو عقليّ أو قَلْبِيّ يأتي به الإنســـان أو يَتْرُكُهُ طوعًا دون أن يكون ملزمًا له لا من جهة الشَّرع ولا من غيره"(2).

وقـــد أكَّدَتْ الأُمَم المُتَّحِدَة في ميثاقها على أنَّ العَمَل الإنْسَـــانيّ لديها هو" تحقيق التَّعَاوُن الدُّوْليّ على حَلّ المسائل الدُّوَلِيَّة ذات الصِّبْغَة الاقْتِصَادِيَّة والثَّقافيَّة والإنْسَانِيَّة، وأنَّه عمل يُتيح الفرصة لتعزيز الأواصر الاجْتِمَاعِيَّة، ويعمل على خَلْق مُجْتَمَعَات أكثر شـــمولًا ومرونة"(3)؛ وكانت بداية هذا العَمَل لدى الأُمَم المُتَّحِدَة في أوروبا الَّتي دمَّرتها الحرب العَالَمِيَّة الثَّانِية، وتمَّ إعادة بنائها بعد ذلك من خلال برامج العَمَل الإنْسَانِيَّة في الأُمَم المُتَّحِدَة.

وتقوم فلســـفة العَمَل الإنْسَانيّ على فكرة خُلُوِّه من الرِّبْح والعائد؛ حيث يقدِّم العامل في مضمار العَمَل الإنْسَانيّ إلى تقديم الإيثاريَّة على الأنانيَّة، والبَذْل على الكَسْب، في معالجة المشـــكلات الحياتيَّة للجماعات الاجْتِمَاعِيَّة، فما يقوم به الأفراد العاملون في هذا المجال، ويبذلونه من وقتٍ ومالٍ وجُهْد لصالح المُجْتَمَع في شَـــتَّى ميادين العَمَل الإنْسَانيّ المُتَعَدِّدَة ولا يتوقّعون له مُقَابِلًا مُوازِيًا سوى حقوقهم الوظيفيَّة(4).

1. **معجم المعاني.**
2. الخرافي، عبدالمحســـن عبدالله جار الله. **مفهوم وتاريخ العَمَل الإنْسَـــانيّ**، الاتّحاد العالميّ للمُؤسَّسَات الإنْسَانِيّة، 2017م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2020، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/1GKeT
3. **إيصال الإغاثة الإنْسَـــانِيَّة**، الموقع الرســـميّ للأمـــم المُتَّحِدَة، آخر زيارة في 27 يونيـــو 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/L4GkV.
4. كردي، أحمد الســـيد. **"العَمَل الخَيْرِيّ ودوره في تنمية المجتمع"**، كنانة أونلاين، موســـوعة الإسلام والتنمية، د. ت، تاريخ الزيارة 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/06K6N2

ونظرًا لأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ، وارتباط معناه وإجراءاته بالقِيَم النبيلة، فقد اعتمدت الجَمْعِيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة يوم التَّاسِع عشر من أغسطس من كُلّ عام يومًا عَالَمِيًّا للعمل الإنْسَانيّ(1)، ويُسَلِّط هذا اليوم الضَّوْءَ على جهود العاملين في الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة ومُنَظَّمَاتهم الأهليَّة والحُكُوميَّة والدُّوَلِيَّة مِمَّنْ يُسْهِمُونَ في مواجهة الكوارث الصِّحِّيَّة والبيئِيَّة والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة، وتَحَدِّيَات الإعاقة والشيخوخة على الفَرْد والأسرة، كذلك تقديرًا لمكانتهم في بناء الإنسان والمجتمع.

ولم يَزَل هذا اليوم منذ أَوَّل احتفالٍ به يُمَثِّل يومًا خاصًّا للإقرار بأفْضَال العاملين في المجال الإنْسَانيّ مِمَّن لَقَوْا حَتْفَهُمْ أثناء أداء واجبهم الإنْسَانيّ، كما أنَّه أصبح مع مرور الوقت بمثابة حملة إنْسَانِيَّة عَالَمِيَّة سنويَّة للإعلاء من شأن الرُّوح الإنْسَانِيَّة، وحشد النَّاس ودعوتهم إلى العَمَل من أجل عالم أكثر تراحمًا وعطفًا(2).

العَمَل التَّطَوُّعِيّ:

بالإضَافَة إلى هذه المصطلحات الثلاثة السَّابِقَة والمُرْتَبِطَة ببعضها البعض، وخاصَّةً فيما يتعلَّق بمجال عملها ونوعيَّة الإجراءات الَّتِي تَظْهَر بها، هناك مصطلح آخر قد يكون قريبًا منها في شَكْله، لكنَّه في حقيقة الأمر يختلف عنها وهو العَمَل التَّطَوُّعِيّ، ولَفْظَة التَّطَوُّع في اللُّغَة أصلها تطوَّعَ تطوُّعًا، فهو مُتطوِّع، والمفعول مُتطوَّعٌ به، تَطَوَّعَ بمَالِهِ لِمُسَاعَدَةِ الجَمْعِيَّة: أَعْطَاهُ عن طَوَاعِيَةٍ واخْتِيَارٍ، تَبَرَّعَ به، والمصدر تَطَوُّع(3).

1. حدَّدَت الجمعيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة يوم 19 أغسطس **يومًا عالميًّا للعمل الإنْسَانيّ**؛ لتزامنه مع حلول الذكرى السنويَّة للهجوم على مقَرّ الأمم المُتَّحِدَة في العاصمة العراقيَّة بغداد في عام 2003م، الموقع الرسميّ للأمم المُتَّحِدَة، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/8MyShM.
2. **نصّ قرار الأمم المُتَّحِدَة في الحادي عشر من ديسمبر 2008م**، باختيار اليوم العالميّ للعمل الإنْسَانيّ، الموقع الرَّسْمِيّ للأمم المُتَّحِدَة باللُّغَة العربيَّة، 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط : goo.gl/KjKKwO
3. **معجم المعاني الجامع**، مادة "طَوَعَ".

وقد عرّفت الأُمَم المُتَّحِدَة العَمَل التَّطَوُّعِيّ[1] على أنَّه "الأنشـــطة الَّتِي تَتِمّ بإرادة حُرَّة مـــن أجل الصَّالِح العَامّ، وحيث لا يكـــون المقابل المَادِّيّ هو العامل الرَّئِيسِيّ المُحفّز"، والعَمَل التَّطَوُّعِيّ -وَفْقًا للأمم المُتَّحِدَة- نشاطٌ يتداخل مع النشاط الاجْتِمَاعِيّ، ولكن ليس كُلّ النُّشَطاء في العَمَل الاجْتِمَاعِيّ مُتَطَوِّعين، إلَّا أنَّ الكثير منهم مُتَطَوِّعون، ولا يُنَافي كُلٌّ من مصطلح العَمَل التَّطَوُّعِيّ والعَمَل الاجْتِمَاعِيّ بعضهما البعض.

ويختلف العَمَل التَّطَوُّعِيّ عن العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ في مَاهِيّته وطبيعة القائمين عليـــه، فالعَمَل التَّطَوُّعِيّ عَمَلٌ غير رِبْحِيّ، ويقوم عـــلى تجمُّع مجموعة من الأفراد لتحقيق جُمْلَة من الأهداف ذات الطَّابَع الاجْتِمَاعِيّ؛ وذلك بصورة غير رســـميَّة، وآنيَّة إذ تنتهي بتحقيق الهدف المُرَاد منها، ولا تُلْزِم المُسْـــتَفِيد بدَفْع أيّ مُقَابِل مَادِّيّ، كما لا يقوم على تقديم أيّ تعويضات للفريق المُتَطَوِّع.

فالعَمَل التَّطَوُّعِيّ يرتبط بوجود ظروف مُحدَّدَة ويزول بزوال هذه الظروف؛ فقد يتطوَّع بعض الأشـــخاص للمساهَمة في إنقاذ النَّاس من الكوارث الطبيعيَّة أو في حالة حدوث أزمات أو حروب، فيُســـاهم الأفراد تطوُّعًا بهدف مُسَاعَدَة المَنْكُوبينَ حَتَّى الانتهاء من الأزمة، وعندما ينتهي هذا العمل، يكون المُتَطَوِّع غيرَ مُلْزَم بشيءٍ، وإنَّما يفعل ذلك بهدف تخفيف المعاناة عن الآخرين، كما تجدر الإشارة إلى أنَّ العَمَل التطوعي لا يوجد في إطار مُؤَسَّـــسِيّ تَنْظِيمِيّ؛ إذ غالبًا ما يكون على شكل مبادرات فَرْدِيّة أو مُجْتَمَعِيَّة، تنتهي هذه المبادرات بانتهاء الغَرَض منها وبتحقيق الأهداف المنوطة بهذه المبادرات.

في ختام هذه المبحث لا بُدَّ من التَّأْكِيد على أنَّ العَمَل الخَيْرِيّ بمفهومه المُؤَسَّسِيّ يندرج ضِمْن العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ، لذلك لن نستخدم في هذا الكتاب مُصْطَلَح الخَيْرِيّ، بل سنَسْـــتَعِيض عنه بالإغَاثيّ والإنْسَانيّ، وبالتَّأْكِيد فإنَّنا هنا نقصد الجانب المُؤَسَّسِيّ المُنَظَّم لهذا العَمَل وليس جانبه الفَرْدِيّ.

---

1. **تقرير حالة التَّطَوُّع في العالم**، الأمم المُتَّحِدَة، 2015م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/IAAxY

المَبْحَث الثَّانِي

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.. لمحة تاريخيَّة

الخير بشكله العامّ متأصّل في النَّفْس البَشَرِيَّة، والعَمَل الإنْسَانِيّ هو فِطْرَة إنْسَانِيَّة، وهو معروفٌ في أغلب الحضارات الإنْسَــانِيَّة، وفي معظم تجارب الشُّعوب والأُمَم، القديم منها والحديث. ويكاد العَمَل الإنْسَــانِيّ أن يكون القاسم المشترك بين جميع بني آدم على مَرِّ العصور والأزمان، لا يشاركه في هذا الأمر سوى الشَّرّ نفسه!

فلو تحدَّثْنَا عن إنســـان ما قبل التاريخ الَّذِي كان يحاول اكتشـــاف محيطه، نجد أنَّه كان في حَـــذَر وخوف دائمين من الظَّوَاهِر الطبيعيَّة الَّتِي كان يواجهها؛ كالعواصف والأمطار والشَّمْس والحيوانات... إلخ، وذلك لأنَّها كانت تُشَكِّل خطرًا على حياته، وهو ما دفعه للتكتّل ضمن جماعات بَشَرِيَّة علَّها تَكْفُل له الحماية، وهذه التجمُّعات البَشَرِيَّة البدائيَّة كان أحد أهدافها تقديم العَوْن لأفرادها، ولَعَلّ هذا العَوْن هو ما هَوَّن الشَّكْل البدائيّ لظهور العَمَل الإنْسَانِيّ، وإن لم يحمل أيّ شكلًا من أشكال التَّنْظِيم والوضوح. وفي كُلّ المراحل الحضاريَّة الَّتِي مرَّ بها الإنسان كان فاعلًا للخير، مُحِبًّا له، وهو ما تُظهره الرُّســـوم البِدَائِيَّة؛ حيث كان الإنسان البدائيّ يدافع عن أخيه الإنسان الضعيف من قسوة الحيوانات المُتَوحِّشَة، وغيرها من مظاهر العَمَل الإنْسَانِيّ في هذا العصر السحيق(1).

وبعد انتقال الإنسان من مرحلة العيش البدائيّ إلى مرحلة التنظيم الاجْتِمَاعِيّ وظهور مفهوم المدنيَّـــة لم تختلف أو تَتَغَيَّر هذه النَّزْعَة الفِطْرِيَّة لحبّ الخير والعَمَل للصَّالح العامّ، وهنا سنُقَدِّم لَمْحة سريعةً عن العَمَل الإنْسَانِيّ وأشْكَاله -على بساطتها وضُمُور معناها التَّنْظِيمِيّ- في الحضارات القديمة وبالتحديد قبل نزول الأديان السَّـــماويَّة الثلاث.

1. الزعبي، ميرة. **الزاوية 360**، مكتبة الكويت الوطنيَّة، 2015م، ص 136.

ولعـــلَّ الحضارة المصريَّة القديمة من أوائل الحضارات الَّتِي وصلنا عنها تفاصيل عن نُظُمها الاجْتِمَاعِيَّة والسِّياسِيَّة والاقْتِصَادِيَّة، والعَمَل الإنْسَانيّ بشكله العامّ ومعناه البسيط كان له حضور في إرثِ هذه الحضارة المكتوب، فقد دلَّتِ الصُّوَر والرُّسُـــوم الموجودة على جدران معابد قدماء المصْرِيِّينَ وقبورهم على أنَّ العَمَل الاجْتِمَاعِيّ الإنْسَانيّ كان موجودًا لديهم، فكان المواطنون العاديُّون يقدِّمون تَبَرُّعَاتهم للمُحْتَاجِينَ، كما كانت المعابد هي الَّتِي تتلقَّى تلك المُسَاعَدَات والتَّبَرُّعَات لتوزيعها على الفقراء، وكانت هذه التَّبَرُّعَات عبارةً عن محاصيلَ زراعيَّةٍ أو مُنْتَجَات المَوَاشِي، وكان الكَهَنَة يقومون على توزيع هذه التَّبَرُّعَات على الفقراء بأنفســـهم، وبالتَّالِي فقد كانت مظاهر الإحســـان والعَمَل الإنْسَانِيّ منتشرة في الحضارة الفرعونيَّة.

أمَّا الحضارة اليونانيَّة القديمة، فقد كان الكثير من أغنياء الإغريق يتّجهون إلى رعاية أبناء السَّـــبِيل، وتوفير الطعام والمأوى للغُرَبَاء، وتقديم المُسَاعَدَات للمُحْتَاجِينَ، كما كانت خِزَانَة الدَّوْلَة تقوم بِسُبُل الرِّعَايَة الاجْتِمَاعِيَّة لشعبها(1).

وبشـــكلٍ عامّ يمكن القول بأنَّه لا تكاد تخلو حضارةٌ ما من توجُّه ساســـتها أو أفرادها لِفِعْـــلِ الخير والترويج له، وهذا الأمر موجودٌ لدى الدِّيَانَات الوثنيَّة القديمة، فمعظم هـــذه الأديان دعت إلى إطعام الجائع وإغَاثَة الملهوف؛ وفي ظِلّ تعدُّد الآلهة في هذه الأديان بَرَزَ مفهوم الخير والعَمَل الإنْسَانِيّ من خلال إفراد آلهة بعينها للخير والحبّ والخِصْب، وهذا دليلٌ مُهِمّ على أهَمِّيَّة الخير وعمله واســـتعدادهم للقيام بكُلّ ما من شأنه مدّ يَدِ العَوْن للآخرين، وهذا ما نجده بشكلٍ واضح في أديان حضارات الشَّرْق، فالإله "إنليل"(2) عند الأكَادِيِّينَ هو إله الخير المُطْلَق، وعبادته والتقرُّب منه تكون بكُلّ عمل يقارب الطبيعة الخاصَّة لهذا الإله.

1. النعيم، عبدالله علي. **العَمَل الاجتماعي التَّطَوُّعيّ مع التركيز على العَمَل التَّطَوُّعيّ في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة**، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة، 2002م، ص 15.
2. **الإله إنليل:** أحد أهمّ الآلهة في الميثولوجيا السُّومريَّة والأكاديَّة، وهو إله الخير المَحْض في الحضارة السومريَّة والأكاديَّة، يرفض بعض الباحثين فكرة أن يكون اسم انليل سُومريًّا، ويرجعه إلى شعوب أقدم أَوْرَثَتْ هذا الاسم للسُّومريِّينَ، وهذا ما يعتبر صعب التأكيد أو النَّفْي لغياب المدلولات التاريخيَّة لما قبل السُّومريَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3nfa7

وفي معظم الحضارات الأخرى في الشَّرْق كانت المعابد الدينيَّة تقوم بمَهَمَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الوقت الحاضر، مع اختلاف الآليَّة المتَّبَعَة، ومع اختلاف وضوح الهدف والرؤية؛ فهذه المعابد كانت تقوم بمَهَمَّة إطعام الجائعين وإيواء المشرَّدِينَ. ومن هذه المعابــــد الَّتِي كانت تُقَدِّم خِدْمَات الدَّعْم الخَيْرِيّ للمُحْتَاجِينَ "معبد بل"(1) في مدينة تدمر، وهذا المعبد كســـائر المعابد الأخـــرى في مختلف الحضارات كانت تُعَدّ بمثابة مُؤَسَّسَـــات بسيطة للعمل الإنْسَـــانِيّ، ومِمَّا لا شكّ فيه أنَّ الهدف الرئيس لهذه المعابد ليس العَمَل الإنْسَانِيّ وحده، وأساسًا لم يوجد في هذه الحضارات مُنَظَّمَات مُتَخَصِّصَة في العَمَل الإنْسَانِيّ، ولكن هذه المعابد قدَّمت بشكلٍ أو بآخر نماذج بسيطة لأحد صُوَر العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.

وبعد نزول الأديان الســـــماويَّة تغيَّرت النَّظْرَة للأعمال الإنْسَانِيَّة من كونها فِعْلًا مُحبَّبًا اجْتِمَاعِيًّا إلى مفهومٍ جديدٍ رفعَها مَرْتَبَة القداسة والواجب الدينيّ، وجعلت الخير من صفات وأعمال الإله الخالق لجميع الأشـــياء، ولذلك نجد أنَّ تاريخ العَمَل الإنْسَـــانِيّ ارتبط بدعوة الأنبياء والرُّسُـــل -عليهم السَّـــلام- وأتباعهم كأوَّل "فاعلين" في العَمَل الإنْسَانِيّ بمفهومه الشَّرعيّ. فنجد نَبِيّ الله موسى -عليه السَّلام-، "يسقي" لفتاتين لا يعرفهما حبًّا في الخير، وتقديرًا لقيمة المروءة والشَّهَامَة، كما نجد نَبِيّ الله عيسى -عليه السَّلام- يَعْطِف على الكبار والمُسِنِّينَ والصغار، وينشر الخير والمحبَّة بين الجميع.

وفي الدِّيَانَة اليهوديَّة قدَّمت التَّوْرَاة الكثير من نماذج الرِّعَايَة الاجْتِمَاعِيَّة والعَمَل الإنْسَانِيّ وخِدْمَة البَشَرِيَّة، فقد دعت الدِّيَانَة اليهوديَّة للاهتمام بالمســـاكين والفقراء والنَّظَر إليهم، وهــــذا ما تَنُصُّ عَلَيْهِ التَّـــوْرَاةُ صَراحةً، (فالأَرْضُ لن تَخْلُوَ من الفُقَـــراءِ، لهذا أُوصِيكُم أَنْ

1. معهــد بــل: إله بابليّ أكادِيّ الأصل، وهـــو يُمَثِّل في الدِّيانة البَابِلِيَّة رَبّ الأرباب، مثل جوبيتر الرُّومَانِيّ، وزيوس اليُونَانِيّ. اســـمه زيوس بيلوس في بلاد ما بين النهرين. ويقابله بعلشـــمين لدى الكنعانيِّين، وقد اكتمل بناء هذا المعبــد في القـــرن الثاني الميلاديّ. وكُرِّس لعبادة الإله بَعْل، قام "تنظيم الدَّوْلَة الإسْـــلَامِيَّة" بتحطيم وتدمير جزء من المعبد في 30 أغسطس/آب 2015م وذلك خلال الحرب الدَّائِرَة في سوريا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/5qth9

تَسْـــخُوا على أَخِيكُم المِسْـــكِينِ والفَقِيرِ والمُقِيمِ في أَرْضِكُم) ﴿التَّثْنِيَة 15: 11﴾؛ كما أَوْصَتْ أيضًا بعدم المساس بكرامة الفقير ولا إهانته عند مساعدته. أمَّا في المَسيحيَّة فقد جاءت في أصولها السَّـــليمة دعوةً للإحسان ورعاية المحتاج؛ حيث حثَّت آيات الإنجيل على الصدقات للمُحْتَاجِينَ، وحثّت على عدم ردّ السَّـــائل، وعدم ردّ المُقْـــتَرِض، وقد اهْتَمَّت كذلك برعاية الأرامل والأيتام وتقديم المُسَاعَدَات لهم، فَالمَسِيحِيّ الَّذِي يمتلك المال عليه أن يُعطي الكنيسة من ماله حَتَّى تقوم بعمل المشروعات الإنْسَانِيَّة لخِدْمَة الفقراء والأرامل والقيام بالمشروعات الإنْسَـــانِيَّة المختلفة؛ هذا بالنِّسْبَة للدِّيانَات الســـماويَّة الَّتِي سبقت الإسلام، أمَّا في العصر الجاهليّ الَّذي سبق الإسلام؛ فقد اتَّصف العرب ببعض الصفات الجَيِّدَة منها إغَاثَة الملهوف والمُضْطَـــرّ، وإنفاق المال لنُصْرَة المظلومين، وهي صفات حميدة، رغم أنَّهم كانوا على جَهْلٍ بالفكرة، لكنَّ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ هو فِطْرَة الله الَّتِي فطّر عباده عليها(1).

ومن الأمور الجَيِّدَة الَّتِي قام بها العرب وقبيلة قريش على وجه الخصوص قبل نزول الإسلام، هو قيام قريش بإنشاء ما يُسمَّى بحِلْف الفُضُول(2) وهو الحِلْف الَّذِي مدحه رسول الله -صلى الله عليه وسلم-، وقال عنه" لو دُعِيتُ به لأَجَبْتُ(3)"(4).

وفيما يَخُصّ العَمَل الإنْسَانِيّ في الإسلام فسنُفْرِد له مَبْحَثًا مُستَقِلًّا؛ كَوْن الدِّين الإسلاميّ تَفَرَّدَ عن الأديان السَّماويَّة الأخرى وعن المذاهب الوَضْعِيَّة بكَوْنِهِ أسَّسَ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ أو "الخَيْرِيّ" تأسيسًا مُتَفَرِّدًا ومُتَكَامِلًا، فوَضَع أُسُسَهُ التَّنْفِيذِيَّة؛ إضَافَة إلى وضْع مَصَادِر تمويله، لذلك كُلّه سيتناول مبحثنا التَّالِي العَمَل الإنْسَانِيّ في ظِلّ الشَّرِيعَة الإسْلامِيَّة.

1. النعيم، عبدالله علي. **العَمَل الاجتماعيّ التَّطَوُّعيّ مع التركيز على العَمَل التَّطَوُّعيّ في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة**، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة، 2002م،
2. **حِلْف الفُضُول**: هو حِلْف أَنْشَـأَتْهُ قبيلة قريش قبل نزول الإســلام، وكان يهدف إلى نصرة المظلوم حتى يسـتوفي حقَّه مـن الظَّالِـم، وهو ما يدلّ على أنَّ الله عزّ وجلّ قـد فَطَرَ عباده على حبّ الخير، وكان هذا الحِلْف هو مُنْصِف قريش من الفجّار في الوقت الَّذِي كان يبلغ فيه رسول الله -صلى الله عليه وسلم- 20 عامًا، وبعد ظهور حِلْف الفُضُول بفترة وجيزة ظهر الدِّين الإسْلَامِيّ بشريعته الَّتِي تدعو للسَّمَاحَة وحبّ الخير . (للمزيد، على معوض وعادل عبدالموجود، تاريخ التَّشريع الإسْلَامِيّ دراسات في التَّشريع وتطوره ورجاله، دار الكتب العلميَّة (بيروت لبنان)، ج1، 2000م، ص 228.
3. أخرجه أبي سعد في الطبقات الكبرى (1/ 130).
4. العموش، بسام علي. **مراجعات في الفكر الإسْلَامِيّ**، شركة دار الأكَادِيمِيُّونَ للنشر والتوزيع (الأردن)، 2015م، ص 197.

المَبْحَث الثَّالِث

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في ظِلّ الإسلام

جاء الإسلام جاعلاً معه الخيرَ مَقْصِدًا عامًّا وثابتًا من المقاصد العامَّة للشريعة الإسْلامِيَّة؛ حيث كان الإسلام سبَّاقًا في تنظيم فضيلة الإحسان في شكلٍ متكاملٍ فريدٍ ما بين الإحسان الفَرْدِيّ والإحسان المُؤَسَّسِيّ، وبين الفَرْض والتَّطَوُّع، وبأساليبَ وآليَّاتٍ مُتَنَوِّعَة، مثل الزكاة والوَقْف، والصَّدَقَات الأخرى، وقد جعل الإسلام العَمَل الإنْسَانِيّ وعمل الخير عمومًا منهجًا لحياة المسلم، فعمل الخير مرتبطٌ بالكثير من الأمور، وله الكثير من الأوجه، فقد جعل الدِّين الإسْلامِيّ الكَفَّارَات من الأمور الَّتي تكون وجهًا لعمل الخير؛ حيث يقوم المسلم بالتكفير عن ذنبه من خلال إنفاق المال أو إطعام المساكين أو عِتْق الرِّقَاب؛ ولتوضيح مَوْقف الإسلام من العَمَل الإغَاثِيّ والإسلاميّ سنتناول في هذا المبحث العَمَل الإنْسَانِيّ منذ صَدْر الإسلام إلى وقتنا الحالي.

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في صدر الإسلام

شَرَعَ الإسلام البابَ أمام العَمَل الإنْسَانِيّ منذ نزول الوَحْي، وظهرت وُجُوه العَمَل الإنْسَانِيّ في سُلُوك النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-، وفي سُلُوك صحابته -رضي الله عنهم-، وقد شرع الدِّين الإسْلامِيّ نظام الوَقْف الخَيْرِيّ، وهو من الأنظمة الخَادِمَة للأُمَّة الإسْلامِيَّة، وكان أَوَّل وقْف في تاريخ الإسلام هو مسجد قُبَاء(1)، وهو أُولَى

1. **مَسْجِدُ قُبَاء:** أَوَّلُ مَسْجِدٍ بُنِيَ في الإسلام، وأَوَّلُ مسجدٍ بُنِيَ في المَدِينَة المُنَوَّرَة، ومن حيث الأَوَّلِيَّة فإنَّ المسجد الحرام هو أَوَّلُ بيت وُضِعَ للنَّاس، ومسجد قُبَاء أَوَّل مسجد بناه المسلمون، وهو أيضًا أكبر مساجد المدينة بعد المسجد النَّبويّ. ويقع المسجد إلى الجنوب من المدينة المُنَوَّرَة، بُنِيَ المسجد مِن قِبَل النَّبِيّ مُحَمَّد -صلَّى الله عليه وسلَّم- وذلك حينما هاجر من مكَّة مُتَوَجِّهًا إلى المدينة، وقد اهتمَّ المسلمون من بعده بعِمَارَة المسجد خلال العصور الماضية، فجدَّده عثمان بن عفَّان، ثُمَّ عمر بن عبدالعزيز في عهد الوليد بن عبدالملك، وتتابع الخلفاء من بعدهم على توسيعه وتجديد بنائه؛ وقام السُّلطان قايتباي بتوسعته، ثُمَّ تَبِعَه السُّلطان العُثْمَانِيّ محمود الثاني وابنه السُّلطان عبدالمجيد الأَوَّل، حتى كانت التوسعة الأخيرة في عهد الدَّوْلَة العُثْمَانِيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/d2NiJ

المساجد الَّتي بُنِيتَ في الإسلام وبناه الرَّسُول -صلى الله عليه وسلم- وهو مهاجِرٌ إلى المدينة المُنَوَّرَة. ثَمَّ أوقف رسول الله -صلى الله عليه وسلم- سبعة بساتين لرجل يَهُودِيّ يُدْعَى مخيريق، والَّذِي كان يُحارب مع المسلمين في موقعة أُحُد، وقد أوصى المسلمين بأنَّه إن قُتل فإنَّه يَهَبُ أمواله لرســـول الله -صلى الله عليه وسلم- يَتَصَرَّفُ فيها حيث يشـــاء، وقد قُتل مخيريق يوم أُحُد وكان لا يزال يهوديًّا، وقد أوقَفَ رسول الله -صلى الله عليه وسلم- بساتينه السَّـــبْع لخِدْمَة الأمة الإِسْلامِيَّة، ثُمَّ توالت أوقاف الصَّحَابَة -رضي اللـــه عنهم وأرضاهم-، فجاء بعد ذلك وقْف أبي بكر الصِّدِّيق(1)، ووَقْف عمر بن الخَطَّاب(2)، ووَقْف عثمان بن عَفَّان(3)، ثُمَّ وقف عليّ بن أبي طالب(4).

كما شرع الإسلام أن يوصي المسلم ببعض من ماله للعمل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، فعندما أراد سعد بن أبي وقَّاص(5) أن يوصي لنصف ماله أو أكثر للعمل الخَيْرِيّ مَنَعَهُ رسول الله -صلى الله عليه وسلم- وقال له: "الثُّلُث والثُّلُث كثير"(6)؛ حيث يمكن للإنسان أن يُوصِي بأقّل من ثُلُث ماله أو ثُلُثه للعمل الخَيْرِيّ أو في ســـبيل الله، أمَّا الباب الثَّالِث من أبواب الخير الَّتِي فتحها لنا الدِّين الإِسْـــلامِيّ الحنيف هو بســـاطة الصدقات، وذلك في قول رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "اتَّقُوا النَّار ولو بشِقّ تمرة، فمن لم يجد فبكلمة طَيِّبَة(7)"، كُلّ هذه الأبواب مفتوحة للمسلمين بهدف تنويع أسباب العَمَل

1. **أبو بَكر الصَدِّيق عبدالله بن أبي قُحافة التَّيمي القُرَشيّ** (50 ق هـ 13هـ / 573م. 634م) هو أوَّلُ الخُلفاء الرَّاشِدينَ، وأحَدُ العَشَرَة المُبَشَّرينَ بالجَنَّة، وهو وزيرُ النَّبيّ -صلى الله عليه وسلم- وصاحبهُ، ورفيقهُ عند هجرته إلى المدينة المُنَوَّرَة. يَعـدُّه أهل السُّـنَّة والجماعة خيرَ النَّاس بعد الأنبياء والرُّسُـل، وأكثرَ الصَّحابة إيمانًا وزهـدًا، وأحبَّ النَّاس إلى النَّبيّ مُحمد بعد زوجته عائشة. أسلمَ دون تردُّد، وشَهِد الغزوات والمشاهد كُلّها مع رسول الله، ولما مرض النَّبيّ مرضه الَّذي مات فيه أمرَ أبا بكرٍ أن يَؤمَّ النَّاسَ في الصلاة. تُوُفيِّ النَّبيّ -صلى الله عليه وسـلم- يوم الاثنين 12 ربيع الأول سـنة 11هـ، وبُويِعَ أبو بكرٍ بالخِلافة في اليوم نفسه، فبدأ بإدارة شؤون الدَّوْلَة الإِسْلَامِيَّة من تعيين الولاة والقضاة وتسيير الجيوش، وارتدَّت كثير من القبائل العربيَّة عن الإسلام، فأخذ يقاتلها ويُرسل الجيوش لمحاربتها حتى أخْضَعَ الجزيرة العربيَّة بأكملها تحت الحُكم الإِسْـلَامِيّ، ولما انتهت حروب الرِّدة، بدأ أبو بكر بتوجيه الجيوش الإِسْـلَامِيَّة لفتح العراق وبلاد الشَّـام، ففَتَحَ مُعظم العراق وجزءًا كبيرًا من أرض الشَّـام. تُوُفيِّ أبو بكر يوم الاثنين 22 جمادى الآخرة سـنة 13هـ، وكان عمره ثلاثًا وستِّين سنة، فخَلَفَه من بعده عمر بن الخطَّاب. (للمزيد، انظر: محمد رضا، أبو بكر الصِّدِّيق أوَّل الخلفاء الرَّاشِدينَ، دار القلم للنشر (القاهرة)، ط1، 2003، ص 9 - 10).

2. **أبو حفص عمر بن الخَطَّاب العَدَوِيّ القُرَشِيّ**، المُلَقَّب بالفاروق، هو ثاني الخلفاء الرَّاشِدِينَ ومن كبار أصحاب الرَّسُول -صلى الله عليه وسلم-، وأحد أشهر الصحابة والقادة في التاريخ الإسْلَامِيّ ومن أكثرهم تأثيرًا ونفوذًا. هو أَحَدُ العَشْرَة المُبَشَّرين بالجَنَّة، ومن علماء الصحابة وزهّادهم. تولّى الخلافة الإسْلَامِيَّة بعد وفاة أبي بكر الصِّدِّيق في الثاني والعشرين من جمادى الثانية سنة 13 هـ. وكان ابن الخطّاب قاضيًا خبيرًا وقد اشـتُهِرَ بعَدْلِهِ وإنصافه النَّاس من المظالم، سـواءً كانوا مسـلمين أو غير مسلمين، وكان ذلك أحد أسـباب تسـميته بالفاروق، لتفريقه بين الحَقّ والباطل. هو مُؤَسِّس التقويم الهِجْرِيّ، وفي عهده بلغ الإسلام مبلغًا عظيمًا، وتَوَسَّعَ نطاق الدَّوْلَة الإسْلَامِيَّة حتى شَمَلَ كامل العراق ومصر وليبيا والشَّام وفارس وخراسـان وشرق الأناضول وجنوب أرمينيَّة وسجسـتان. (للمزيد، انظر: حسن محمد إبراهيم الكردي، الفقه المقاصدي عند الإمام عمر بن الخطاب، رسالة مُقَدَّمَة لنيل درجة الماجستير، جامعة الإمام الأعظم بالعراق، 2007، ص 15 - 16) .
3. **عُثْـمَانُ بْـنُ عَفَّـان الأُمَوِيُّ القُرَشِيُّ** (47 ق.هـ. 35 هـ/ 576 - 656م) ثالث الخلفاء الرَّاشِـدِينَ، وأَحَد العَشَرَة المبشَّرين بالجَنَّة، ومن السَّابِقِين إلى الإسلام. يُكَنَّى ذا النُّورَيْنِ؛ لأنَّه تَزَوَّجَ اثنتين من بنات النَّبيّ -عليه الصلاة والسلَام-؛ حيث تَزَوَّجَ من رقَيَّة ثُمَّ بعد وفاتها تَزَوَّجَ من أُمّ كُلْثُوم. كان عثمان أَوَّلَ مُهَاجِرٍ إلى أرض الحَبَشَة. ثُمَّ هاجَر الهجرة الثَّانية إلى المدينة المُنَوَّرَة. وكان رسـول اللَّه يثق به ويحبُّه ويُكْرِمُهُ لحيائه وأَخلاقه وحُسْـن عِشْرته وما كان يبذله من المال لنصرة المسلمين والذَّين آمنوا بالله، وبشّره بالجَنَّة كأبي بكرٍ وعمرَ وعَلِيّ وبقيَّة العشرة، وأخبره بأنَّه سيموت شهيدًا. بُويع عثمان بالخلافة بعد الشورى الَّتِي تمَّتْ بعد وفاة عمر بن الخَطَّاب سنة 23هـ (644 م)، وقد اسـتمرَّتْ خلافته نحو اثْنَي عشر عامًا. تَمَّ في عهده جَمْع القرآن وعمل توسـعة للمسجد الحرام، وكذلك المسجد النَّبَوِيّ، وفُتِحَت في عهده عدد من البلدان وتَوَسَّعَتْ الدَّوْلَة الإسْلَامِيَّة، فمن البلدان الَّتي فُتِحَت في أيام خلافته أرمينيَّة وخراسـان وكرمان وسجسـتان وإفريقيَّة وقبرص. وقد أنشأ أَوَّلَ أسطول بَحْرِيّ إسْلَامِيّ لحماية الشواطئ الإسْلَامِيَّة من هجمات البيزَنْطِيِّينَ. (للمزيد، انظر: محمد رضا، ذو النُّورَيْنِ عثمان بن عَفَّان، دار القلم للنشر (بيروت - لبنان)، ط1، 1997، ص11).
4. **عليّ بن أبي طالب:** أبو الحسن عليّ بن أبي طالب الهاشميّ القُرَشِيّ (23 ق هـ/599م 40- هـ/ 661 م) ابن عمّ الرَّسـول مُحَمَّد بن عبد الله وصِهْره، من آل بيته، وأحد أصحابه، هو رابع الخُلفاء الرَّاشـدين، وأحَـد العَشَرَة المُبَشَّرِينَ بالجَنَّة، وُلِدَ في مكَّة، وأسـلم قبل الهجـرة النَّبويَّة، وهو من أوائل النَّاس دخولًا في الإسلام، وأوّل من أسلم من الصبيان، هاجر إلى المدينة المُنَوَّرَة بعد هجرة الرَّسُول بثلاثة أيّام وآخاه النبيّ مُحَمَّد مع نفسه حين آخى بين المسلمين، وزوَّجه ابنته فاطمة في السَّنة الثانية من الهجرة، شارك عليٌّ في كُلّ غزوات الرَّسُول عدا غزوة تبوك؛ حيث خلّفه فيها النَّبِيّ مُحَمَّد على المدينة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/ABQpW
5. **سَعْد بن أَبِي وقَّاص مَالك القُرَشِيّ الزُهْرِيّ:** (27 ق هـ - 55 هـ/ 595 - 674م)، أَحَد العَشْرَة المُبَشَّرِينَ بالجَنَّة، ومِن السَّـابِقِين الأَوَّلِين إلى الإسـلام، قيل: هو ثالث مَن أسـلم، وقيل السَّابع، وهو أوّل مَن رمى بسهم في سبيل الله، وقال له النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-: «ارْمِ فِدَاك أبي وأمي»، وهو من أخوال النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-، وأحَد السِّتَّة أصحاب الشُّورى الَّذين اختارهم عمر بن الخطاب ليختاروا الخليفة من بعده، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3aBkL
6. رواه البخاري برقم 2744، ورواه مسلم برقم 1628.
7. رواه مسلم (2 / 704).

الإنْسَانيّ وأساليبه حَتَّى يكون أسلوبَ حَيَاةٍ لِكُلّ مسلم، فيَعُمّ الخير على الأُمَّة كلّها(1). وكثير من المواقف التاريخيَّة تُؤَكِّد أنَّ الرَّسُــول -صلى الله عليه وســلم-، وصحابته مــن بعده كانوا رُوَّادًا للعمل الخَيْرِيّ، فكان هناك تنافُسٌ شَــدِيدٌ بين صحابة النَّبيّ -صلى الله عليه وسلم-، وعلى رأسهم أبو بكر الصِّدِّيق وعمر بن الخَطَّاب -رضي الله عنهما- في ميدان العَمَل الإنْسَانيّ والصلاح الإنْسَانيّ، الَّذِي يرضي الله تعالى ورسوله -صلى الله عليه وسلم-، وكان الفيصل بينهم دائمًا هو سرعة التَّلْبِيَة والتقرُّب إلى الله، ولَكَمْ سَــبَقَ أبو بكر الصِّدِّيق الصحابةَ جميعًا بإيثاره إنفاق المال، ليس جزءًا من المال، بل المال كُلُّه، في مواقفَ مُتَعَدِّدَة في ســبيل الله، بل وتقديم الجهد والعَوْن والمساندة للفقراء والثكالى والأرامل، فعن الشــعْبِيّ قال: لَمَّا نزلت: ﴿إِنْ تُبْدُوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِنْ تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَيُكَفِّرُ عَنْكُمْ مِنْ سَــيِّئَاتِكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [سورة البقرة: 271]، إلى آخر الآية قال: "جاء عمر بنصفِ مَالِه يحمله إلى رســول الله -صلى الله عليه وسلم- على رؤوس النَّاس، وجاء أبو بكر بماله أجمع، يكاد يُخفيه من نفسه، فقال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "ما تركتَ لأهلك؟ قال: عِدَّة الله وعِدَة رسوله". قال: يقول عمر لأبي بكر: بنفسي أنتَ وبأهلي أنتَ، ما استبقنا بابَ خيرٍ قَطُّ إلَّا سبقتنا إليه"(2).

وكذلك عثمان بن عَفَّان رضي الله عنه، والَّذِي كان تاجرًا ثَرِيًّا عندما دخل الإســلام؛ فلم يَبْخَل ذات يوم على الإســلام ودولته وفقرائه بما مَنَحَه رَبُّه؛ فكان جوادًا مبادرًا وقتما يشــحُّ المال ويعمُّ الفقر، ويفقد الرِّجَــال أموالهم، وعطاءات عثمان بن عَفَّان وجهوده للإســلام ســجَّلها التاريخ، لتَظَلّ عنوانًا مُهِمًّا على مرِّ الزمن، ومهما توالت الأيام، ولقد تخلَّد من هذا العطاء تجهيزه لجيش العسرة(3).

1. محمد صالح جواد مهدي، **العَمَل الخَيْرِيّ دراسة تأصيليَّة تاريخيَّة**، مَجَلَّة سر من رأي، المُجَلَّد 8، العدد 30، 2012م، ص 214 - 215.
2. الســمان، إســماعيل بن علي بن الحسن. **مختصر كتاب الموافقة بين أهل البيت والصحابة**، دار الكتب العِلْمِيَّة (بيروت - لبنان)، 1999، ص 40 - 41.
3. النَجار، أحمد فتحي. "**من مشــاهد تَطَوُّع صحابة النَّبِيّ -صلى الله عليه وســلم- وعطاياهم**"، موقع مداد، د. ت، 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط : goo.gl/t1ImC9

العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في العصور الإسْلامِيَّة اللَّاحِقَة

توسَّع مجال العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــــانيّ مع توسُّع الدَّوْلَة الإسْلامِيَّة وزيادة مَوَارِدها، ففي العصر الأُمَوِيّ زاد العَمَل الإنْسَــــانيّ وانتــــشرت الأوقاف الخَيْرِيَّة في كُلّ مكان نظرًا لكثرة المال، وتوسَّعت الأنشطة من مُجَرَّد سَدّ حاجات الفقراء والمساكين إلى بناء دور العلم والإنفاق على الطلاب، وإنشاء المساجد والدُّور الخَيْرِيَّة لخِدْمَة المُحْتَاجِينَ، وقد تَمَّ إنشـــــاء مُنَظَّمَات خَيْرِيَّة وتعيين إدارة كاملة لها لإدارة هذه الأوقاف والخَيْرِيَّة والمشروعات الخِدْمِيَّة الَّتِي تهدف لخِدْمَة الدَّوْلَة الإسْلامِيَّة.

أمَّا في العصر العَبَّاسِيّ، فقد انفتح العَمَل الإنْسَــــانيّ لأكثر من ذلك حيث تَمَّ إنشاء المكتبات الوَقْفِيَّة والمصَحَّات العِلاجِيَّة لعلاج المرضى وخدمتهم، وإنشاء دور السَّكَن، وقد قام الخليفة المأمــــون(1) بتعيين لَهِيعَة بن عيسى الحَضْرَمِــــيّ(2) الحُكْمَ والولاية على كافَّة الأحباس في مصر، وقام لَهِيعَةُ بالحُكْمِ في كافَّة الأحباس إمَّا بِبَيِّنَةٍ أو بإقرارِ أهل هذا الوَقْف.

وقد اســــتمَرَّ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ مع توالي العصور الإسْــــلامِيَّة، فَوُجِدَتْ دور الرِّعَايَة للغرباء؛ حيث يجد الطَّالِب المأوى والغذاء والسَّــــكن حَتَّى ينتهي من دراسته، ومن أبرز الأمثلة على ذلك أيضًا أنَّ صلاح الدِّين الأيوبيّ(3) قد قام بتخصيص مسجد

1. **الخليفة المأمون:** هو عبدالله بن هارون الرَّشِيد بن محمد بن أبي جعفر المنصور، وُلِدَ عام 170 هجريًا، ولد في اليوم الَّذِي تَوَلَّى فيه هارون الرَّشِــيد الخلافة، وكان عصره من أزهى عصور الحضارة الإسْــلَامِيَّة، وقد نشأ على حُــبّ العلــم والمعرفة، تُوُفِّيّ في عام 218هـ في إحدى الغــزوات بعدما دام حكمه عشرين عامًا. (للمزيد، انظر: محمد رضا عوض، شــخصيات إسْــلَامِيَّة: الخلفة المأمون، موقع جريدة الأهرام المصرية اليومي، آخر زيارة 20 يونيو 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PanhP.
2. **لهيعة بن موسى الحَضْرَمِيّ** هو أشهر قُضَاة مصر الَّذِي عَيَّنَه الخليفة المأمون على القضاء في مصر مَرَّتَيْنِ؛ كانت أُولَاها عام 196هـ وعُزِلَ عام 198هـ، وكانت الثانية عام 199ه، وظَلَّ محتفظًا بمنصب قاضي مصر حَتَّى تَوَفَّاهُ الله عام 204هـ. (للمزيد، محمد كامل حسين، أدب مصر الإسْلَامِيَّة، دار أقلام عربية للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2017م، ص 174)
3. **صلاح الدِّين الأيُّوبيّ:** المَلِك النَّاصِر أبو المُظَفَّر: صلاح الدِّين والدُّنيا يوسف بن أيوب بن شاذي بن مروان بن يعقوب الدُّويني التكريتيّ (532 - 589 هـ / 1138 - 1193م)، المشــهور بلقب صلاح الدِّين الأيوبيّ قَائِدٌ عســكريّ أسَّس الدَّوْلَة الأيُّوبيَّة الَّتِي وحَّدت مصر والشام والحجاز وتِهَامَة واليمن في ظلّ الرَّاية العبَّاسيَّة، بعد أن قضى على الخلافة الفاطميَّة الَّتِي اســتمرَّت 262 ســنة. قاد صلاح الدِّين عدَّة حَمَلات ومعارك ضدّ الفِرنْجَة وغيرهم من الصليبيِّين الأوروبيِّينَ في سبيل استعادة الأراضي المُقَدَّسَة الَّتِي كان الصليبيُّون قد اسْتَوْلَوْا عليها في أواخر القرن الحادي عشر، وقد تمكَّن في نهاية المطاف من استعادة معظم أراضي فلسطين ولبنان بما فيها مدينة القُدس، بعد أن هزَم جيش بيت المقدس هزيمة مُنْكَرَة في معركة حِطِّين، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/7D6IN

أحمد بن طولون في مصر لخِدْمَة الطلبة المغتربين وأجرى عليهم الأرزاق كُلّ شـــهر، وفي دمشـــق قام السُّـــلطان نور الدِّين زنكي(1) بتخصيص زاوية المالكيَّة في المسجد الأُمَوِيّ(2) لخِدْمَةِ المُغْتَرِبينَ، كما تجدر الإشارة إلى أنَّ الرُّبَط والثُّغُور الَّتي تمَّ إيقافها للمُجاهِدِينَ تَمَّ تحويلها بعد انتهاء الحروب إلى أماكنِ للتَّفَرُّغ للعبادة، وكان الواقفون يُوَفِّرُونَ لهم الغذاء والكِسَاء، ومع مرور الوقت أصبحت هذه الدُّور مُخصَّصَةً لضيافة واســـتقبال الغُرَبَاء، ولأنَّ هذه الرُّبَط منتشرة في مختلف القرى والمدن الإِسْـــلاميَّة أصبحت تتَوَلَّى رعاية العَجَـــزَة والغُرَبَاء، هذا التَّحوُّل التَّدْريجيّ جعل لهذه الأوقاف دورًا اجْتِمَاعِيًّا مُمَيَّزًا على حسب حاجة العصر الَّذي يعيش فيه المسلمون.

كما اهْتَمَّت الأوقاف الإِسْـــلاميَّة أيضًا برعاية الفقـــراء والمعدومين وتوفير الغذَاء والكِسَـــاء لهم فقد أَوْقَفَ الكثير من النَّاس في مختلف البلاد الإِسْلاميَّة أوقافًا لكُسْوَة العرايـــا والأطفال وفَكّ أسْر المُعْسِرِينَ، بل كانت توجد على مَرّ العصور الإِسْـــلاميَّة أوقافًا لخِدْمَة أُسَر المسجونين والمُعْسِرِينَ، وأبرز هذه الأوقاف هو وقْف صلاح الدِّين الأيوبيّ عند أحد أبواب قلعة دمشـــق؛ حيث أمَر بجعل ما يُســـمى وقف الميزاب، وهو ميزاب يسيل منه الحليب وميزاب آخر يسيل منه ماءٌ مُذَابٌ به سُكّر حَتَّى تأتي الأمهات تأخذ للأطفال اليتامى منه ما يكْفِيهنَّ.

---

1. **السُّلْطَان نور الدِّين محمود زنكي** هو أحد السَّلاطِينَ العادلين في الدَّوْلَة الزِّنْكِيَّة، وُلِدَ عام 511هـ في مدينة حلب، وتَعَلَّمَ القرآن والفُرُوسِـيَّة، فتح العديد من البلدان الإِسْـلَامِيَّة وأحسن معاملة أهلها، وأوقف العديـد مـن الأوقاف وقَدَّم الكثير للمسـلمين في بلاد الشـام وعُرف عنه العدل وتُـوُفِّيَ عام 569هـ. (للمزيد، محمد مطيع الحافظ، السُّـلْطَان نور الدِّين الشـهيد محمود بن زنكي حامل راية تحرير القدس الشريف، شبكة الألوكة، 3 أغسطس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/d9mIe).
2. **المسـجد الأُمَوِيّ** هو أحد أشـهر المسـاجد التَّاريخيَّة في مدينة دمشـق، تمَّ تأسيسه عام 86هـ بعد تَوَسُّع فتوحـات الدَّوْلَـة الأمويَّة في كثير من بلدان العالم، وذلك في عهد الخليفة عبدالملك بن مروان، ويحمل طرازًا معماريًّا إِسْـلَامِيًّا مُمَيَّزًا، وله ثلاثة أبواب، يوجد به قَبْر سـيِّدنا يحيى عليه السَّـلَام، وللمسجد دورٌ مهمّ في الثقافة الإِسْـلَامِيَّة وفي مجال التعليم. (للمزيد، عائشـة أسـامة، أين يقع المسجد الأُمَوِيّ، موقع موضوع، 28 نوفمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/b4Rxp).

وانتشرت المستشفيات المَجَّانِيَّة في بلاد المسلمين، وكانت تُسمَّى قديمًا البيمارستان وهو مصطلح كان يُطلق على المُؤَسَّسَات الطِّبِّيَّة الَّتِي تُعنَى بعلاج المرضى مجانًا واحتواء طُلَّاب العلم من طلبة مدراس الطِّبّ لتعليمهم العلوم الطِّبِّيَّة، وكان يوجد بها الكتب والمكتبات لخِدْمَة هؤلاء الطُّلَّاب، ومن أبرز هذه الأوقاف: البيمارستان العَضُدِيّ في بغداد، والبيمارستان النُّورِيّ في دمشق، والبيمارستان المَنْصُورِيّ في القاهرة، وبيمارستان مراكش، وغيرها من البيمارستانات الَّتِي خدمت آلاف الطُّلَّاب والمرضى على مَرّ الزمان(1).

وفي عصرنا الحالي حقَّق قِطَاع العَمَل الإنْسَانِيّ العديد من الإنجازات على أرض الواقع، تَمَثَّلَتْ في الحدِّ من الفقر، وإشاعة روح التكافل الاجْتِمَاعِيّ، وتعزيز الرَّفَاهِيَة الاجْتِمَاعِيَّة، ولا يمكن إنكار الدَّوْر الكبير لأهَمِّيَّة مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ بالمُسَاهَمَة في نهضة مُجْتَمَعَاتها، وللدَّوْر المُؤَسَّسِيّ الواعد، لا سِيَّمَا وأنَّ القطاع الإنْسَانِيّ بات يُمَثِّل قطاعًا مُهمًّا في عددٍ من الدُّوَل؛ حيث يُقَدِّم خِدْمَات كثيرة في مجالات عِدَّة؛ فالقطاع الإنْسَانِيّ أصبح يُشَكِّل رقمًا صَعْبًا في المعادلة الاقْتِصَادِيَّة في الكثير من البلدان الصِّنَاعِيَّة، بما يملكه من جامعات ومراكز بَحْثِيَّة ومستشفيات ومُنَظَّمَات استثمارِيَّة، وغيرها.

وفي الدُّوَل العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة، مع بداية العشرينيَّات من القرن الماضي، تطوَّر النَّشاط الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، وبدأ يتَّخذ شَكْل تنظيمات وجمعيَّات خَيْرِيَّة بدافع الخير والإحسان، واستجابةً لظروف مَحَلِّيَّة وإقليميَّة؛ حيث ساهمت هذه المُنَظَّمَات في تقديم مُسَاعَدَات اجْتِمَاعِيَّة وصِحِّيَّة وإنْسَانِيَّة.

1. أوليه.م.يامين، الأوقاف الإسْلَامِيَّة أثرها ودورها في المجتمع الإسْلَامِيّ، موقع مستودع أبحاث إندونيسيا، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/BiiQA.

وفي الستينيَّات من القرن الماضي، بدأت المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الإسْلامِيَّة والعَرَبِيَّة تلعب دورًا بارزًا في الحياة الاجْتِمَاعِيَّة والثَّقافيَّة والإنْسَــانِيَّة، وتطوَّرت من حيث الخِدْمَات والاختصاص، غَيْرَ أنَّ ظهور الدَّوْلَة الوَطَنِيَّة في هذه الفترة، ونَزْعَتِهَا نحو السَّــيطرة على الفعاليَّات الاجْتِمَاعِيَّة، أدَّى إلى سيطرة الحُكُومَات المَركَزِيَّة على فعاليَّات النَّشَاط الإنْسَانِيّ في المجتمع، من خلال دمجه في الجهاز الحُكُومِيّ في بعض الدُّوَل.

وقد تحوَّل العَمَل الإنْسَــانِيّ الإسْلامِيّ من نشــاطات فَرْدِيَّة غير مُمَنْهَجَة إلى عمل مُؤَسَّــسِيّ فاعل، وفْق خُطَط ورؤًى، حظيت باحترام وتقديــر الجميع من مَانِحِينَ ومُتَلَقِّينَ في كافَّة أنحاء العالم، كما تَمَكَّنَتْ مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانِيّ من تدريب وتأهيل العديد من الكوادر والمُوَظَّفِينَ العاملين بها واختيار أفضل وأَنْسَــب الكفاءات البَشَرِيَّة للعمل لديها بحِيَادِيَّة ودون انســياق وراء أيَّة أفكار أو ضغوطات، وإنَّما العَمَل بشــكلٍ سَوِيّ وحيادِيّ، ولخِدْمَة الأهداف والغايات الإنْسَانِيَّة فقط دون أيَّة مُؤَثِّرَات دَاخِلِيَّة أو خَارِجِيَّة.

كما وصلت العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة لمراتب عليا؛ استطاعت من خلالها أن تعكس المستوى الحَضَارِيّ والثَّقَافِيّ لشعوبها ودولها، وتؤهِّلها لتكُونَ في مستوى مُنَظَّمَات الدُّوَل الغربيَّة من نواحٍ عديدة، من بينها الإمكانيَّات المَادِّيَّة، ونوعيَّة وريادِيَّة المشاريع الَّتِي تُنَفِّذُها، وكذلك المهنيَّة العالية، ودرجة التنظيم والإدارة المُتَقَدِّمَة الَّتِي راكمتها من خلال خبراتها، وحجم الاستفادة من التِّقْنِيَّات الحديثة بشكلٍ واسعٍ بما يُوَاكِب حركة التَّطَوُّر في هذا المجال.

المَبْحَث الرَّابِع

العَمَل الإِغاثيّ والإِنْسانيّ في العَصْر الحَدِيث

شَــهِدَ العَصْرُ الحَديثُ الولادةَ الحَقيقِيّةَ للعَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ بوَجْهِه الحاليِّ، فَعلى الرَّغْم من وُجُودِ العَمَلِ الإنْســانيِّ مُنْذُ بَدْءِ الخَليقةِ فإنَّهُ بَقِيَ مَحْدُودَ الأَثَرِ مَكانيًّا وزَمانيًّا، فَكُلُّ بيئةٍ كانَتْ تَسْــعَى لِضَمانِ حَدٍّ أَدْنَى من الخِدْماتِ الإنْســانيّةِ لأَفْرادِها، دُونَ قُدْرةٍ لِتَوْفيرِ هذه الخِدْماتِ لِبيئاتٍ أُخْرَى، بيْنَما في العَصْرِ الحَديثِ ومع ظُهُورِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســانيِّ في إطارِهِ المُؤَسَّسيِّ، فَقَدْ تَمَّ تأْطيرُ هذا العَمَلِ وتَوْســيعُ نِطاقِ تَأْثيرِهِ أُفُقيًّا وعَمُوديًّا، وبــاتَ عَمَلاً عالَميًّا بامْتِيازٍ، ولَمْ يَعُدْ عَمَلاً مَحْكُومًــا بِرُؤْيةِ القائمِينَ عليْهِ وإمْكاناتِهِم الذّاتيّةِ، بَلْ باتَ لَهُ أُسُسُــهُ وضَوابِطُهُ وشَرْعِيَّتُهُ الدَّوْليّةُ، وباتَ لاعِبًا رَئِيسًــا على مُسْــتَوَى العالَمِ، وفَرَضَ نَفْسَهُ بِقُوّةٍ في عالَــمِ المُنَظَّماتِ، ولَعَلَّ أَهَمَّ ما يمُيِّزُ العَمَلَ الإغاثيَّ والإنْســانيَّ في العَصْرِ الحَديثِ اسْتِمْرارِيَّتُهُ، فوُجُودُهُ في إطارِهِ المُؤَسَّسيِّ ضِمَنَ القُدْرةَ على الاسْتِمْرارِيّةِ في تَقْديمِ الخِدْماتِ، كما ضَمِنَ انْتِشــارَها، عَكْسُ العُصُورِ السّــابقةِ الّتي اتَّسَمَتْ بالمَحْدُوديّةِ وضِيقِ رُقْعةِ التَّأْثيرِ، وفي هذا المَبْحَثِ نَتَعَرَّفُ على بداياتِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في صُورَتِهِ المُؤَسَّساتيّةِ الحَديثةِ، كَما نَتَعَرَّفُ على الظُّرُوفِ الّتي مَهَّدَتْ لِظُهُورِهِ.

إِرْهاصاتُ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في العَصْرِ الحَديثِ

يُعْتَبَرُ القَرْنُ التّاسِعَ عَشَرَ الميلادَ الفِعْليَّ للعَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في إطارِهِ المُؤَسَّساتيِّ، وتَعُودُ الجُذُورُ الأُولَى له إلى بريطانْيا العُظْمَى، حَيْثُ كانَتْ تَنْشَطُ تِجارةُ الرَّقيقِ شَأْنُها شَــأْنُ مُخْتَلِفِ الدُّوَلِ الأُورُوبّيّةِ والأَمْريكيَّتَيْنِ، ففي ذلك الوَقْتِ قادَتْ مَجْمُوعةٌ من

المُفَكِّرينَ حَمْلَةً شَـعْبيّةً ورَسْـميّةً لإلْغاءِ تِجارةِ الرَّقيقِ بقيادةِ توماس كلاركسون[1]، والَّذي نَجَحَ مع مَجْمُوعةٍ من نُوّابِ مَجْلِسِ العُمُومِ البريطانيٍّ من تَمْريرِ تَشْريعٍ يَمْنَعُ تِجارةَ الرَّقيقِ في عامِ 1807م، ولاحِقًا سَعَى هَؤُلاءِ النّاشِطُونَ لِتَمْريرِ تَشْريعٍ آخَرَ يُحَرِّمُ ويُجَرِّمُ اسْتِعْبادَ الإنْسانِ ويُلْزِمُ جَميعَ البريطانيّينَ في بريطانْيا أو في مُسْتَعْمَراتِها من تَحْريرِ عَبيدِهِم، ولِتَحْقيقِ هذه الغايةِ أَسَّسَ هَؤُلاءِ النّاشِطُونَ جَمْعيّةً خاصّةً بهذا الشَّأْنِ عامَ 1823م سُمّيَت بالجَمْعيّةِ البريطانيّةِ لِمُحارَبةِ العُبُوديّةِ[2]، وَنَتيجةً لِنَشاطِ هــذه الجَمْعيّةِ وأَعْضائِها قامَ مَجْلِسُ العُمُومِ البريطانيٍّ بإلْغاءِ العُبُوديّةِ في بريطانْيا ومُسْتَعْمَراتِها عامَ 1833م، وتُعْتَبَرُ هذه الجَمْعيّةُ أَوَّلَ جَمْعيّةٍ في العالَمِ تُمارِسُ نَشاطًا ذا بُعْدٍ إنْسانيٍّ، واسْتَمَرَّت في عَمَلِها بَعْدَ تَحْقيقِ غايَتِها الرَّئيسةِ الَّتي أُسِّسَت لأَجْلِها، وحاليًّا ما زالَت مَوْجُودةً كإحْدَى المُنَظَّماتِ الدَّوْليّةِ ذاتِ الصِّلةِ بِقَضايا العُبُوديّةِ والتَّحَرُّرِ تَحْتَ اسْمِ المُنَظَّمةِ الدَّوْليّةِ لِمُناهَضةِ العُبُوديّةِ.

وفي ذاتِ الفَتْرةِ الزَّمَنيّةِ أَيْضًا ظَهَرَت للوُجُودِ اللَّجْنةُ الدَّوْليّةُ للصَّليبِ الأَحْمَرِ في عامِ 1863م، واعْتَمَدَت آنَذاكَ إشارةَ الصَّليبِ الأَحْمَرِ على خَلْفيّةٍ بَيْضاءٍ، ولاحِقًا اعْتَمَدَت الدَّوْلةُ العُثْمانيّةُ على ذاتِ الإشارةِ بَعْدَ اسْتِبْدالِ الصَّليبِ بالهِلالِ، وانْبَثَقَ عنها لاحِقًا الاتِّحادُ الدَّوْليُّ لِجَمْعيّاتِ الصَّليبِ الأَحْمَرِ والهِلالِ الأَحْمَرِ عامَ 1919م، ومُنْذُ ذلك الوَقْتِ وحَتَّى الآنَ ظَهَرَت مِئاتُ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ مُتَعَدِّدةُ الأَغْراضِ والأَهْدافِ، وازْدادَ نَشاطُها بِشَكْلٍ مَلْحُوظٍ كَنَتيجةٍ حَتْميّةٍ لانْتِشارِ الحُرُوبِ والصِّراعاتِ.

1. **توماس كلاركسون:** (1760 – 1846)، ناشِطٌ إنْكليزيٌّ وُلِدَ في لَنْدَن، نَشَأَ في أُسْرةٍ مُتَدَيِّنةٍ، ودَرَسَ في جامِعةِ كامبريدج، تَأَثَّرَت أَفْكارُهُ بِحُقُوقِ المُساواةِ بين البَشَرِ بِغَضِّ النَّظَرِ عن لَوْنِ البَشَرةِ أو العِرْقِ، قادَ حَمْلةً شارَكَ فيها عَدَدٌ من أَعْضاءِ مَجْلِسِ العُمُومِ البريطانيِّ لِتَمْريرِ تَشْريعٍ يَمْنَعُ تِجارةَ الرَّقيقِ، ونَجَحَ في هذا الأَمْرِ، ولاحِقًا سَعَى لِتَمْريرِ تَشْريعٍ آخَرَ يُجَرِّمُ اسْتِعْبادَ البَشَرِ، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةِ الحُرَّةِ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/8fkMG
2. حسن، جوني. **المُنَظَّماتُ غَيْرُ الحُكوميّةِ وانْعِكاسُها على الواقِعِ الاقْتِصاديِّ والاجْتِماعيِّ في لُبْنانَ**، مَجَلّةُ الدِّفاعِ الوَطَنيِّ اللُّبْنانيِّ، يوليو 2014م، العَدَدُ 89.

وقد ظَلَّ العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْسانيُّ طيلةَ النِّصْف الثّاني من القَرْنِ التّاسِعَ عَشَرَ وبدايةِ القَرْنِ العِشْرين مَحْدُودًا، فَعلى الرَّغْم من تَشَكُّلِ نَواتِه الأُولى فَإنَّه بَقِيَ ضَعيفَ الانْتشارِ ومُنْخَفِضَ التَّنْظيم ومُعْتَمِدًا بِشَكْلٍ رَئيسٍ على التَّطَوُّع، وتُشَكِّلُ الحَرْبُ العالَميّةُ الأُولَى (1914 – 1919) عَلامةً فارقةً في تاريخِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســانيِّ، فَحَجْمُ الخَسائِرِ البَشَريّةِ وعَدَدُ الجَرْحَى والمُشَرَّدِين دَفَعَ هذا العَمَلَ لِلنُّمُوِّ بِشَــكْلٍ مُتَسارِعٍ، فَتَضاعَفَ عَــدَدُ العامِلينَ في هذه المُنَظَّماتِ اثْنا عَـــشَرَ ضَعْفًا (1)، كما بَدَأَت المُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ بالاعْتِمادِ عــلى المُوظَّفينَ بأَجْرٍ مع تَراجُعِ دَوْرِ المُتَطَوِّعينَ، وبَدَأَ العَمَلُ يَأْخُذُ شَــكْلَ الاحْتِرافِ بَعْدَما كانَ للهُوَاة.

دَوَافِعُ ظُهُورِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّة

إنَّ ظُهُورَ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســانيِّ في إطارِهِ المُؤَسَّساتيِّ في العَصْرِ الحَديثِ لَم يَكُن من فَراغٍ، بَل كانَ نَتيجةَ تَحَوُّلاتٍ اجْتماعيّةٍ واقْتصاديّةٍ وعَسْــكَريّةٍ وإِنْســانيّةٍ سادَت العالَمَ، ونَتيجةَ التَّفاعُلِ بَيْنَ هذه العَوامِلِ نَشَأَ مُناخٌ عالَميٌّ ساعَدَ في تَأْسيسِ نَواةِ هذا العَمَلِ، وفيما يَأْتي بَيانُ أَهَمِّ هذه العَوامِلِ:

- **الثَّوراتُ الفَرَنْسيّةُ والأَمْريكيّةُ:** أَدَّت الثَّوْرةُ الفَرَنْسيّةُ (2) عامَ 1789م والأَمْريكيّةُ (3) عــامَ 1776م إلى ظُهُورِ المَبادِئِ الأُولَى لِحُقُوقِ الإِنْســانِ، وعلى الرَّغْمِ من كَوْنِ

1. بالـيري، دانيــال. **اللَّجْنةُ الدَّوْليّةُ للصَّليب الأَحْمَر: تاريخٌ من العَمَل الإنْســانيِّ لِمَنْظُومةٍ تُواجِهُ تَحدِّي الزَّمَن.** مَجَلّةُ العَمَلِ الإنْسانيِّ، المَرْكَزُ الإقْليميُّ للإعْلام، العَدَدُ 56، أَبْريل 2019م.
2. **الثَّوْرةُ الفَرَنْسيّةُ:** 1789م، فَتْرةٌ مُؤَثِّرةٌ من الاضْطِراباتِ الاجْتماعيّةِ والسِّياسيّةِ في فَرَنْسا عَرَفَت عِدّةَ مَراحِلَ اسْتَمَرَّت مِــن 1789م حَتَّــى 1799م، وكانَــت لها تَأْثيراتٌ عَميقةٌ على أُورُوبّا والعالَمِ الغَرْبيِّ عُمُومًا، تُعْتَبَرُ أَسْــبابُ هذه الثَّوْرةِ مُعَقَّدةً وما زالَت مَحَلَّ جَدَلٍ بين المُؤَرِّخينَ، ساهَمَت في الإسْراعِ بِصُعُودِ الجُمْهُوريّاتِ والدِّيمُقْراطيّات، وأَصْبَحَت نُقْطةً مِحْوَريّةً لِتَطْويرِ كُلِّ الأَيْديُولُوجيّاتِ السِّياسيّةِ الحَديثة، وأَدَّت إلى انْتِشارِ اللِّيبرْاليّةِ والرّاديكاليّةِ والقَوْميّةِ والاشْتِراكيّةِ ونُصْرةِ المَرْأةِ والعَلْمانيّة، للمَزيد: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرّابِط: https://cutt.us/0b7Dr
3. **الثَّوْرةُ الأَمْريكيّةُ:** 1776م، ثَوْرةٌ قامَ بها الوَطَنيُّونَ الأَمْريكيُّونَ على الحُكْمِ البريطانيِّ بِمُساعَدةٍ فَرَنْسيّةٍ، وانْتَهَت بِحَرْبٍ تُسَمَّى بِحَرْبِ الاسْتِقْلالِ، تُشَكِّلُ سياسةُ الحُكّامِ البريطانيّينَ السَّبَبَ الرَّئيسَ لهذه الثَّوْرة، لا سيَّما بَعْدَ فَرْضِ عِدّةِ قَوانينَ جائرةٍ وفَرْضِ المَزيدِ من الضَّرائِبِ وعَدَمِ السَّــماحِ لَهُم بالتَّمْثيلِ التَّشْريعيِّ، بَدَأَت الثَّوْرةُ في وِلاياتٍ مُتَفَرِّقةٍ ولاحِقًا تَحَوَّلَت لِحَرْبٍ بَيْنَ هذه الوِلاياتِ وانْتَهَت بإعْلانِ اسْتِقْلالِ الوِلاياتِ المُتَّحِدةِ الأَمْريكيّةِ عن بريطانْيا العُظْمَى، للمَزيد: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرّابِط: https://cutt.us/BODl4

هذه المَبادِئ لَم تَلْقَ تَطْبيقًا واسِعًا آنَذاكَ فإنَّها مَهَّدَت الظُّرُوفَ الدَّوْليّةَ للاهْتِمامِ بهذه القَضيّةِ، الأَمْرُ الَّذي دَفَعَ العَديدَ من النّاشِطينَ والمُفَكِّرينَ نَحْوَ العَمَلِ لِتَقْديمِ العَوْنِ للمُضْطَهَدينَ حَوْلَ العالَمِ، لا سيَّما ضَحايا الحُرُوبِ من جَرْحَى ومُشَرَّدينَ.

- **تَوسُّعُ رُقْعةُ الحُرُوب:** شَهِدَ القَرْنُ التّاسِعَ عَشْرَ ظُهُورَ النَّزْعةِ القَوْميّةِ الأُورُوبّيّةِ وما نَتَجَ عنهـــا من ازْديادِ حِدّةِ التَّوَتُّراتِ القَوْميّةِ والحُرُوبِ والنِّزاعاتِ، الأَمْرُ الَّذي أَدَّى لِزيادةِ عَدَدِ المُتَضَرِّرينَ من الحَرْبِ لا سيَّما الجَرْحَى والمُشَرَّدينَ، كَما أَدَّى التَّطَوُّرُ المُتَسارِعُ في اسْـــتِخْدامِ الأَسْـــلِحةِ إلى ازْديادِ عَدَدِ القَتْلَى والجَرْحَى، فَفي النِّصْفِ الثّاني من القَرْنِ التّاسِعَ عَشَرَ شَهِدَ العالَمُ عِدّةَ حُرُوبٍ دَمَويّةٍ خَلْفَ مِئاتِ الآلافِ من الجَرْحَى المُحْتاجينَ للإغاثـــةِ، كَحَرْبِ القرم [1] (1853 – 1856) وحَرْبِ الاسْـــتِقْلالِ الإيطاليّةِ[2] 1859م، والحَرْبِ الأَهْليّةِ الأَمْريكيّةِ[3] (1861 – 1865م)، أَثْبَتَت هذه الحُرُوبُ أَنَّ كَوارِثَ الحَرْبِ لا حُدُودَ لها، وأَنَّهُ من الاسْتِحالةِ إيقافُها، وشَكَّلَ هذا الأَمْرُ دَفْعًا قَويًّا لِتَأْسيسِ مَنْظُوماتٍ للعَمَلِ الإغاثيِّ تَسْعَى لِتَخْفيفِ الكَوارِثِ الإِنْسانيّةِ المُصاحِبةِ لِهذه الحُرُوبِ.

---

1. **حَــرْبُ القــرم:** (1853 – 1856)، حَرْبٌ قامَت بين الإمْبراطُوريّةِ الرُّوسـيّةِ والدَّوْلةِ العُثْمانيّةِ، بَدَأَت هذه الحَــرْبُ في عامِ 1853م، ودَخَلَت مِصْرُ وتُونِسُ وبريطانْيا وفَرَنْســا الحَــرْبَ إلى جانِبِ الدَّوْلةِ العُثْمانيّةِ في 1854م، ثُمَّ لَحِقَتْها مَمْلَكةُ سَرْدينْيا الَّتي أَصْبَحَت فيما بَعْدُ (1861م) مَمْلَكةَ إيطاليا، وكانَت أَسْــبابُها الأَطْماعُ الإِقْليميّةُ لِرُوسْـيا على حِســابِ الدَّوْلةِ العُثْمانيّةِ وخاصّةً في شِبْهِ جَزيرةِ القَرْمِ الَّتي كانَت مَسْرَحَ المَعارِكِ والمُواجَهاتِ، وانْتَهَت هذه الحَرْبُ في 30 مارَسَ 1856م بِتَوْقيعِ اتِّفاقيّةِ باريسَ وهَزيمةِ الرُّوسِ، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّةُ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/MA1Fc
2. **حَرْبُ الاسْـتِقْلالِ الإيطاليّة:** 1859 م، وتُسَـمَّى بِحَرْبِ الاسْـتِقْلالِ الإيطاليّةِ الثّانيةِ أو الحَرْبِ الفَرَنْسيّةِ النِّمْسـاويّةِ أو الحَرْبِ النِّمْسـاويّةِ السَّردينيّةِ أو الحَرْبِ النِّمْساويّةِ البييمُونْتيّةِ، دارَت الحَرْبُ بين نابلْيُون الثّالِثِ في فَرَنْســا ومَمْلَكةِ سَرْدينْيا بيدمونت ضِدَّ الإمْبراطُوريّةِ النِّمْســاويّةِ، وانْتَهَت هذه الحَرْبُ بِتَشْكيلِ مَمْلَكةِ إيطاليا، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّةُ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/4uQWv
3. **الحَرْبُ الأَهْليّةُ الأَمْريكيّة:** (1861 – 1865م)، هي صِراعاتٌ داخِليّةٌ حَدَثَت داخِلَ الوِلاياتِ المُتَّحِدةِ في الفَتْرةِ من عامِ 1861م إلى 1865م، واجَهَ فيها الاتِّحادُ (الوِلاياتُ المُتَّحِدةُ) الانْفِصاليّينَ في إِحْدَى عَشَرَ وِلايةٍ جَنُوبيّةٍ مُجْتَمِعةً مَعًا لِتُكَوِّنَ الوِلاياتِ الكُونْفِدْراليّةَ الأَمْريكيّةَ، وقَد فازَ الاتِّحادُ بهذه الحَرْبِ الَّتي ما زالَت تُعَدُّ الأَكْثَرَ دَمَويّةً في تاريخِ الوِلاياتِ المُتَّحِدةِ، وتَسَــبَّبَت هذه الحَرْبُ في مَصْرَعِ 750,000 جُنْديٍّ أَمْريكيٍّ، وتُعَدُّ قَضيّةُ العُبُوديّةِ ومَوْقِفُ الرَّئيسِ لينكولن المُناهِضُ لها إِحْدَى أَهَمِّ أَسْـبابِها، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّةُ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/78q1P

- **الثَّوْرَةُ الصِّناعيّةُ:** أَدَّت الثَّوْرةُ الصِّناعيّةُ في بريطانْيا في القَرْنِ الثّامِنِ عَشَرَ وما تَلاهـــا من تَطَوُّراتٍ اقْتِصاديّةٍ واجْتِماعيّةٍ وتَنْظيميّةٍ، إلى بُرُوزِ مَفْهُومِ المُنَظَّماتِ والشَّرِكاتِ، ووَجَّهَت الأَنْظارَ إلى أَهَمّيّةِ التَّنْظيمِ في رَفْعِ مُسْتَوَى الإنْتاجيّةِ، إضافةً لِدَوْرِ الإدارةِ في زيادةِ الأَثَرِ الاقْتِصاديِّ؛ شَـــكَّلَت هــــذه المَفاهيمُ المُحْدَثَةُ دافِعًا للنُّشَطاءِ لِتَشْكيلِ مُنَظَّماتٍ وجَمْعيّاتٍ تُعْنَى بالقَضايا الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ لا سيَّما أَنَّ اتِّباعَ المَفاهيمِ الإداريّةِ والتَّنْظيميّةِ الحَديثةِ في إدارةِ هذه الجَمْعيّاتِ والمُنَظَّماتِ من شَأْنِهِ زيادةُ فاعِليَّتِها.

تُشَكِّلُ الأَسْبابُ الثَّلاثُ السّابقةُ الأَسْـــبابَ الأَبْرَزَ لِنُشُوءِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في إطارِهِ المُؤَسَّساتيِّ، وهي بِالتَّأْكيدِ لَيْسَت الأَسْبابَ الوَحيدةَ، لَكِنَّها الأَبْرَزُ، فمن الأَسْبابِ الثّانَويّـــةِ لظُهُورِ هـــذا العَمَلِ ازْديادُ الوَعْيِ الجَمْعيِّ بِقَضايا العَدْلِ والمُســـاواةِ وحَقِّ الإنْسانِ في تَلَقِّي العَوْنِ والإغاثةِ، وغَيْرُها من الأَسْبابِ.

مَراحِلُ تَطوُّرِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في العَصْرِ الحَديث

مَرَّ العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْســـانيُّ مُنْذُ نَشْأَتِهِ في القَرْنِ التّاسِعَ عَشَر وحَتَّى الوَقْتِ الحاليِّ بِثَلاثِ مَراحِلَ مُتَمايِزةٍ، بِحَيْثُ كانَت كُلُّ مَرْحَلةٍ انْعِكاسًـــا لِتَطَوُّرِ المَفاهيمِ الاجْتِماعيّةِ والإنْسانيّةِ الخاصّةِ بِهِ، إضافةً لِكَوْنِها انْعِكاسًا لِتَطَوُّرِ الواقِعِ العالَميِّ وظُرُوفِهِ، وبُرُوزِ احْتياجاتٍ إنْســـانيّةٍ جَديدةٍ، فَمع كُلِّ تَطَوُّرٍ اجْتِماعـــيٍّ واقْتِصاديٍّ تَتَطَوَّرُ الحاجاتُ الإنْســـانيّةُ، وهذا ما دَفَعَ مَنْظُومةَ العَمَلِ الإنْسانيِّ لِتُواكِبَ هذا التَّطَوُّرَ، ويَقُودُنا هذا الطَّرْحُ إلى اسْتِنْتاجٍ مُفادُهُ أَنَّ العَمَلَ الإغاثيَّ والإنْسانيَّ لَمَّا يَبْلُغْ ذُرْوةَ تَطَوُّرِهِ بَعْدُ، فَمع كُلِّ تَطَوُّرٍ جَديدٍ سَيَشْهَدُ هذا العَمَلُ تَطَوُّرًا أَيْضًا، ويُشَكِّلُ هذا الأَمْرُ دافِعًا مَلْحُوظًا لِفاعِليَّتِهِ، كما يُشَـــكِّلُ دَعْمًا لِمُرُونَتِهِ وقُدْرَتِهِ على التَّكَيُّفِ والتَّأَقْلُمِ مع المُسْـــتَجَدّاتِ الاجْتِماعيّةِ والاقْتِصاديّةِ والسّياســـيّةِ وحَتَّى الأَمْنيّةِ، وفيما يَأْتي نُبَيِّنُ المَراحِلَ الثَّلاثَ الَّتي مَرَّ بِها العَمَلُ الإغاثيُّ والإنْسانيُّ مُنْذ نَشْأَتِهِ وحَتَّى وقْتِنا الرّاهِنِ.

- **المَرْحَلةُ الأُولَى:** بَدَأَت هذه المَرْحَلةُ مع ظُهُورِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في إطارِهِ المُؤَسَّساتيِّ في القَرْنِ التّاسِعَ عشَر، واسْتَمَرَّت حَتَّى بدايةَ النِّصْفِ الثّاني من القَرْنِ العِشْرِيـــنَ، وتُمَثِّلُ هذه المَرْحَلةُ الفَتْرَةَ الأَطْوَلَ في تاريخِ هذا العَمَلِ، وتَتَمَيَّزُ هذه المَرْحَلةُ بغَلَبةِ الأَعْمالِ الإغاثيّةِ المُرْتَبِطةِ بالصِّراعاتِ العَسْكَريّةِ، ففي هذه المَرْحَلةِ شَهِدَ العالَمُ أَسْوَأَ أَنْواعِ الصِّراعاتِ العَسْكَريّةِ وأَكْثَرَها دَمَويّةً في تاريخِ البَشَريّةِ، ابْتِداءً من الحُرُوبِ الأُورُوبّيّةِ في النِّصْفِ الثّاني من القَرْنِ التّاسِـــعَ عَشَرَ مُرُورًا بالحَرْبَيْنِ العالَميَّتَـــيْنِ الأُولَى والثّانيةِ، والَّتي خَلَّفَ عَشَراتِ المَلايينِ من القَتْلَى والجَرْحَى والمُشَرَّدينَ، ولَمْ تَشْـــهَدْ هذه المَرْحَلةُ نَشاطاتٍ تُذْكَرُ خارِجَ إطارِ العَمَلِ الإغاثيِّ لِمَنْكُوبي الحُرُوبِ والصِّراعاتِ.
- **المَرْحَلَةُ الثَّانِيَةُ:** واسْـــتَمَرَّت هذه المَرْحَلةُ عَقْدَيْنِ مـــنَ الزَّمَنِ، فَبَدَأَت في العَقْدِ السّـــادِسِ من القَرْنِ العِشْرينَ وانْتَهَت في بدايـــةِ العَقْدِ الثّامِنِ منْهُ، ومَهَّدَ لِبَدْءِ هذه المَرْحَلةِ عِدّةُ مُتَغَيِّراتٍ دَوْليّةٍ، أَهَمُّها بُرُوزُ مَفْهُومِ دُوَلِ العالَمِ الثّالِثِ، ووُضُوحُ الهُوّةِ بَيْنَ هذه الدُّوَلِ والدُّوَلِ الصِّناعيّةِ، وانْتِشارُ النِّضالِ ضِدَّ الاسْتِعْمارِ، وازْديادُ مُعَدَّلاتِ الفَقْرِ والتَّشَرُّدِ في دُوَلِ العالَمِ الثّالِثِ الفَقيرةُ، الأَمْرُ الَّذي دَفَعَ بالمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ للتَّوَجُّهِ لِسُكّانِ هذه الدُّوَلِ بِخِدْماتٍ إِنْسانيّةٍ جَديدةٍ تَسْتَهْدِفُ التَّقْليلَ من مُعَدَّلاتِ الفَقْرِ ودَعْمِ النَّشـــاطِ الاقْتِصاديِّ المَحَلّيِّ، كما شَهِدَتْ هذه المَرْحَلةُ تَأْســـيسَ مُنَظَّماتٍ إغاثيّةٍ وإِنْسانيّةٍ جديدةٍ في دُوَلِ العالَمِ الثّالِثِ، بَعْدَما كانَ تَرَكُّزُها الأَكْبَرُ في الدُّوَلِ الصِّناعيّةِ.
- **المَرْحَلةُ الثَّالثةُ:** بَدَأَتْ هذه المَرْحَلةُ مع نِهايةِ المَرْحَلةِ الثّانيةِ في العَقْدِ الثّامِنِ من القَرْنِ العِشْرينَ وما زالَت مُسْتَمِرّةً حَتَّى وقْتِنا الرّاهِنِ، وشَكَّلَت المُتَغَيِّراتُ العالَميّةَ المُتَمَثِّلَةَ في التَّهْديداتِ البيئيّةِ وانْتِشارِ الخَلَلِ الهَيْكَليِّ في الاقْتِصادِ العالَميِّ ودَعْمِ حُقُوقِ المَرْأةِ والطِّفْلِ والاقْتِصادِ الأَخْضَرِ وغَيْرِها من المُتَغَيِّراتِ حافِزًا ودافِعًا لِبَدْءِ هذه المَرْحَلةِ، فَبَدَأَت خِلالَها المُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ والإِنْسانيّةُ بِتَوْجيهِ نَشاطاتِها نَحْوَ دَعْمِ البيئةِ والاقْتِصادِ الصَّغـــيرِ والمُتَناهي الصِّغَرِ، وبَرَزَت معها مَفاهيمُ التَّنْميَةِ

المُسْـــتَدامةِ ودَوْرُ العَمَلِ الإنسانيِّ في تَعْزيزِها، كما أنَّ ظُهُورَ الثَّورةِ التِّكْنُولُوجيّةِ في هـــذه المَرْحَلةِ أدَّى لِتَغيُّرٍ واضِحٍ وتَطَوُّرٍ مَلْمُوسٍ في آليّاتِ إدارةِ وتَنْظيمِ العَمَلِ الإنْســـانيِّ، وإلى انْتِشـــارِ مَفْهُومِ العالَميّةِ والأَثَرِ المُسْتَدامِ وغَيْرِها من المَفاهيمِ المُحْدَثةِ في العَمَلِ الإنْسانيِّ.

مَثَّلَت هـــذه المَراحِلُ الثَّلاثُ السّـــابِقةُ التَّطَوُّراتِ الأَبْرَزَ في تاريـــخِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ المُعاصِرِ، كما تَطَوَّرَت معها آليّاتُ وطُرُقُ تَعامُلِ الحُكُوماتِ والمُجْتَمَعِ الدَّوْليِّ مع المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنسانيّةِ، ففي المَرْحَلةِ الثّالِثةِ تَمَّ الاعْترافُ رَسْميًّا بأَهَمّيّةِ هذا العَمَـــلِ، فَفي عامِ 1990م وفي الثُّلْثِ الأَوَّلِ من المَرْحَلـــةِ الثّالِثةِ تَمَّ تَقْديمُ 6,3 مِلْيارِ دُولارٍ لِلدُّوَلِ النّاميةِ كمُساعَداتٍ مُباشِرةٍ وغَيْرِ مُباشِرةٍ، وكانَت هذه المُساعَداتُ مُوَجَّهةً للأَفْرادِ ولَيْسَ للحُكُوماتِ، وبلَغَت نِسْبةُ مُساهَمةِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ من هذا المَبْلَغِ الثُّلْثَيْنِ بما يُعادِلُ 4,2 مِلْيارِ دُولارٍ أَمْريكيٍّ(1)، فمع هذه البَياناتِ يتَّضِحُ وبشَـــكْلٍ جَلِيٍّ الدَّوْرُ المُتَنامي للعَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في عالَمِ اليَوْمِ.

ما نَخْلُص إليه في نهاية هذا الفصل أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ مُتَأصِّل في النَّفْس الإنْسَانِيَّة، كما أنَّه سِـــمَةٌ مُلازِمَة للإنسان منذ فَجْرِ وُجُوده على الأرض، وخلال آلاف السِّنين من عُمْر الإنْسَان استمَرَّ هذا العَمَل في التَّطَوُّر ليصل إلى المرحلة الحَاليَّة مرحلة العَمَل المُؤَسَّسِيّ، مَـــارًّا بالعديد من المراحل بَدْءًا من عُصُور ما قبل التَّاريخ مرورًا بالحضارات القديمة، وقد أضافت له الأديان السَّماوِيَّة مَعَانيَ وقِيَمًا جديدة، لا سِيَّمَا الإسلام الَّذي أعطاه بُعْدًا جديدًا حَتَّى وصَل للعُصُور الحديثة والَّتي أطَّرَتْه في إطار مُؤَسَّـــسِيّ وتنظيم إدَاريّ زَاد من فاعِلِيَّته وأثَرِه على المُجْتَمَعَات والأفراد، وَشَـــكَّلَت التَّطَوُّراتُ السّياسيّةُ والاجْتماعيّةُ والاقْتِصاديّةُ الَّتي شَـــهِدَها العالَمُ في القُرُونِ الأَخيرةِ الدّافِعَ الأَهَمَّ والأَســـاسَ لظُهُورِ مُنَظَّماتِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْســـانيِّ في إطارِها المُؤَسَّساتيِّ، كما أَنَّ تَطَوُّرَ هذا العَمَلِ لا يَتَوَقَّفُ عند المَرْحَلةِ الحاليّةِ، بل هو مُسْتَمِرٌّ اسْتِمْرارَ تَطَوُّرِ الحَياةِ.

1. حسن، جوني. المُنَظمَاتُ غَيْرُ الحُكوميّةِ وانْعِكاسُها على الواقِعِ الاقْتِصاديِّ والاجْتِماعيِّ في لُبْنانَ، مَرْجِعٌ سابِقٌ.

الفَصْل الثَّانِي

العَمَل الإنْسَانِيّ: الأَهَمِّيَّة، الأهداف، والخصائص

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ**
  - أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الفَرْدِيّ
  - أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الأُسَرِيّ
  - أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ على مستوى المجتمع
- **المَبْحَث الثَّاني: أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الفَرْدِيّ
  - أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الأُسَرِيّ
  - أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ على مستوى المجتمع
- **المَبْحَث الثَّالِث: خصائص العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - الخَاصِيَّة الأولى: الاستدامة
  - الخَاصِيَّة الثَّانِية: المرونة
  - الخَاصِيَّة الثَّالِثة: التَّشَارُكِيَّة

الفَصْل الثَّاني

العَمَل الإنْسَانِيّ: الأهَمِّيَّة، الأهداف، والخصائص

مُقدِّمَة

إنَّ العَمَل الإنْسَــانيّ يرتكز على أُسُس اجْتِماعيّةٍ ونَفْسِيّةٍ وأَخْلاقيّة، ولا يمُكِنُ فَصْلُ هذه الرَّكائِزِ عن بَعْضٍ أبدًا، فالعَمَل الإنْسَــانيّ لا يمكن له أن يُؤدِّي الدَّوْر المَنُوط بـــه بدون هذه الرَّكَائِز، فلا مَعْنــى للقِيَم الاجْتِماعيّةِ إنْ لَمْ تَتِمَّ في إطارٍ أَخْلاقيّ، فترَابُطُ البُعْدِ الاجْتِماعيِّ مع الأَخْلاقيِّ كفيلٌ بتوليد السُـــلوكيَّات الَّتِي توصّل هذا الإنســان إلى حالة الرِّضَا عن نفســه ووصوله إلى معرفة المغزَى الأساس لوجوده في هذه الحياة، والإنســان لم يُخلَق ليكون معزولًا عن أبناء جِنْســه، ولَعَلّ العَمَل الإنْسَانِيّ دليلٌ واضحٌ على أنَّ الإنسان سَنَد الإنسان وعَضُده.

وبنظرة دينيَّة أو دنيويَّة للأشياء يمكن لنا وبسهولة إدراك أنَّ الإنسان لا يمكن له العَيْش بمفرده، فالحاجة إلى العطاء والمِنَح ليســت حاجة مَاديَّة للمُعْطَى فقط، بل هي حاجة للمَانِح أيضًا، فالإنسان بحاجة حقيقيَّة للشُّعُور الدَّاخِلِيّ المُتَمَثِّل بالرِّضَا عن الذَّات عند قيامه بمُسَاعَدَة أخيه الإنسان، من كُلّ هذا يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ هو حاجة مُلِحَّة للمجتمع، حاجة نفسيَّة ومَاديَّة، فالحاجة المَادِّيَّة تَتَمَثَّل بحاجة الفُقَراء والمُعْسِرينَ للدَّعْم المَادِّيّ، والحاجة النفســيَّة تَتَمَثَّل في حاجة المُوسرين لشُّعُور الطمأنينة المُرَافِق للمَنْح والعطاء.

وتُشَــكِّل المَجَّانِيَّة المَالِيَّة، اللَّاربحيَّة، والمكاســب المَعْنَوِيَّة، والدَّوَافع والأسباب الإنْسَانِيَّة، وأيضًا المُبَــادَرَات الفَرْدِيَّة والمُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة والدُّوَلِيَّة، جُمْلَة المُكَوِّنَات الرَّئِيسَــة للعَمَل الإنْسَانِيّ، وفي الواقع، لا يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ يقوم على البَذْل المَادِّيّ فقط، فالمشــارِكُون في هذا العَمَل من خلال وقتهم وجهدهم لا يَقِلُّونَ فضلًا عن أولئك الَّذِينَ

يبذلون أموالهم، ومن خلال هذا كُلّه يمكن القول بأنَّ الوقت، واللَّامَادِّيَّة وقِيَم التَّشَارُك والبَذْل تمُثِّل الأبعاد الَّتِي لا بديل عنها لتحقيق العَمَل الإنْسَانيّ، والَّذِي يَتِمّ الانخراط فيه من أجل قَضِيَّة ما أو التزام اجْتِمَاعِيّ مُعَيَّن أو لأسبابٍ شَخصِيَّة؛ مُعْنَوِيَّة أو مِهْنِيَّة.

ومن خلال صفحات هذا الفصل، ســـنتناول أهَمِّيَّة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، الفَرْدِيّ أو الجَمَاعِيّ، بالتفصيل، وكذلك أهدافه، الَّتِي يســـعى القائمون عليها لإنجازها سواءً بشكلٍ فَرْدِيّ أو مُؤَسَّسِيّ.

وسيتمّ التَّطرُّق إلى خصائص العَمَل الإنْسَانيّ المُؤَسَّسِيّ، وانعكاس هذه الخصائص على نَوْعِيَّة وكَمِّيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة.

المَبْحَث الأَوَّل

أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ

تناولنا في مَواضِع سابقة من هذه الدِّرَاسَة بأنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ نَزْعَة فطريَّة إنْسَانيَّة قبـــل أن تكون واجبًا على الفَرْد والمجتمع، وهذه النَّزْعَة الفِطْرِيَّة لا يمكن أن تكون نتيجة عبثيَّة أو مُجَرَّد شعور عَرَضِيّ، بل هي نَزْعَة يمكن وصْفها بالجَوهريَّة، وهذه الجَوهريَّة تكتســب أهَمِّيَّتها من عِلَّتها الحقيقيَّة، أيّ من سبب وُجُودها، وتكتسب نَزْعَة الإنســـان للعَمَل الإنْسَانِيّ أهَمِّيَّتها من كونها علاج للعديد من مظاهر الخَلَل الاجْتِمَاعِـــيّ والاقتِصَاديّ في المجتمـــع، إضَافَة إلى أنَّها وقاية أيضًا من العديد من التهديدات الاجْتِمَاعِيَّة الَّتي قد تَنْخَر بُنْيَان المُؤَسَّسَة الاجْتِمَاعِيَّة، بمعنى آخر، يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ يكتسب أهَمِّيَّته من تأثيره العلاجيّ والوقائيّ.

إنَّ هذه الأهَمِّيَّة الوِقَائِيَّة والعِلاجِيَّة للعَمَل الإنْسَـــانِيّ تنســـحب على جميع الحَلَقَات الاجْتِمَاعِيَّـــة، بدءًا من الفَرْد إلى الأسرة فالمجتمع، وفيما يلي هذه الأهَمِّيَّة بالتفصيل لجميـــع هذه الحَلَقَات الاجْتِمَاعِيَّة، ومن خلالها يمكـــن الوصول للأهَمِّيَّة الإجمَاليَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ.

أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الفَرْدِيّ

إنَّ العَمَل الإنْسَـــانِيّ بمنهجه التقليديّ العموميّ يعمل على اســـتهداف جميع النماذج الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تكون بحاجة للدَّعْم الاقتِصَاديّ والاجْتِمَاعِيّ والنفسيّ، وهذه النماذج قد تكون بيئة بأكملها كما في حالة النَّازِحِين واللَّاجئين أو المُتَضَرِّرِينَ جرّاء الكوارث الطبيعيَّة، أو قد تكون حالات ضَيِّقَة الانتشـــار، كأُسَر بعينها بحاجة للعَوْن دون غيرها من ســـائر البيئة المحيطة بها، أو قد يكونـــون أفرادًا فقط وهم بحاجة للعَوْن الدَّائِم أو المُؤَقَّـــت، وهذه الحالات الفَرْدِيَّة الَّتِي تَتَطَلَّب العَوْن تكون في معظم الحالات من

الأطفال اليتامى أو المُشَرَّدِينَ، أو العجائز أو حَتَّى النِّسَـــاء المُطَلَّقَات والأرامل وغيرها من النماذج الاجْتِمَاعِيَّة الفَرْدِيَّة، إنَّ استهداف هذه الحالات بالعَمَل الإنْسَانيّ يكْتَسِب أَهَمِّيَّته من عدَّة مُنْطَلَقَات مُترابِطَة ومُنْسَجِمة مع بعضها البعض.

المُنْطَلَقَات الَّتِي تُكْسِب العَمَل الإنْسَانيّ أَهَمِّيَّته على المستوى الفَرْدِيّ:

- **الأَهَمِّيَّة الإنْسَانِيَّة:** يكْتَسِب العَمَل الإنْسَانيّ الَّذِي يستهدف الأفراد في كونه تلبيةً لحالة إنْسَانِيَّة، فالقضايا الإنْسَانِيَّة تعتبر من أَهَمّ الدَّوَافع للعَمَل الإنْسَانيّ، وهذه الحالات الإنْسَـــانِيَّة تَتِمّ معالجتها عادةً إمَّا عن طريق العَمَل الإنْسَانِيّ الفَرْدِيّ أو من خلال نطاق العَمَل الإنْسَانيّ المُؤَسَّسِيّ.
- **الأَهَمِّيَّة الدِّينِيَّة:** للدَّافع الدينيّ أَوْضَح تأثير في إكساب العَمَل الإنْسَانيّ أَهَمِّيَّته، فجميع الشَّرَائع والأديان حضَّت على مناصرة الفقير وتقديم العَوْن له، والإسلام رفَـــعَ هذه الأَهَمِّيَّة إلى منزلة الأمر الإلهيّ بقوله تعالى: ﴿فَأَمَّا اليَتِيمَ فَلا تَقْهَرْ * وأَمَّا السَّائِلَ فَلا تَنْهَرْ﴾ [الضحى: 8، 9].
- **الأَهَمِّيَّة الاجْتِمَاعِيَّة:** إنَّ تقديم العَوْن للأفراد المُحْتَاجِينَ له أثران، قصير وطويلُ الأجل، أمَّا القصير الأجل فتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّته في الجانب الإنْسَانيّ الَّذِي ذكرناه سابقًا، أمَّا الأمد الطويل فتتَّضِـــح أَهَمِّيَّته في الجانب الاجْتِمَاعِيّ، فغياب الدَّعْم النَّاتج عن العَمَل الإنْسَـــانِيّ للأفراد المُحْتَاجِينَ سيدفعهم حُكْمًا إلى الانحراف وخَاصَّة الأطفال منهم، فاليتامى والمُشَرَّدِينَ إذا لم يَتِمّ استهدافهم بالعَمَل الإنْسَانيّ على شَكْل خِدْمَات مَادِّيَّة وتعْليمِيَّة وتربويَّة سيَتَحَوَّلُونَ إلى أفرادٍ منحرفين، وهنا يمكن القول بأن أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ هنا أَهَمِّيَّة وقائيَّة، وهي تعود بالنَّفْع على الأفراد المُسْتَهْدَفِينَ بهذا العَمَل وعلى المُجْتَمَع كَكُلّ.

أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الأُسَرِيّ

إنَّ أَهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ على المستوى الأُسَرِيّ تتقاطع وبدرجة كبيرة مع تلك المصاحِبَة للعَمَل الإنْسَانيّ على المســـتوى الفَرْدِيّ، وهذا التقاطع مُبَرَّر ومفهوم؛ كَوْن الفَرْد هو

النَّـــوَاةُ الحقيقيَّة للأسرة، ولكن وبالإضَافَـــة لمحاور الأَهَمِّيَّة الخَاصَّة لهذا العَمَل على المستوى الفَرْدِيّ.

جوانب أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ على المستوى الأُسَرِيّ:

- **حماية كَيَان الأسرة:** لا يُقْصَد بالأسرة مجموعة من الأفراد الَّذِينَ يعيشـــون في مكانٍ واحد، بل يُقْصَد به جُمْلَة العلاقات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تجمع هؤلاء الأفراد، سواءً العلاقات الزوجيَّة أو علاقة الأهل بالأولاد، فالعَمَل الإنْسَـــانيّ يستمدّ أهَمِّيَّته على المستوى الأُسَرِيّ في كونه تحصينًا وحمايةً لهذه العلاقات، وذلك أنَّ العَوَز وضيق ذاتِ اليَـــدِ يدفع الأُسَر إلى التفكّك والانْحِرَاف، ناهيك عن تزايد مُعَدَّلات العُنْف الأُسَرِيّ في البيئات الفقيرة والمُعْدَمَة اقتِصَادِيًّا، لذلك كُلّه يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ بإمكانه تجنيب هذه الأُسَر التَّبِعَات السَّلْبِيَّة للفقر والعَدَم الاقتِصَادِيّ.
- **تعزيز مشـــاركة الأسرة في المجتمع:** إنَّ العَمَل الإنْسَـــانيّ لا يشمل الدَّعْم المَادِّيّ والعينيّ فقط، بل يشمل مختلف أشكال الدَّعْم الَّتِي تحتاجها الأُسَر، فيشمل التعليم والتربية بالإضَافَة إلى الأشـــكال التَّقليدِيَّة للدَّعْم، فتقديم الدَّعْم العَيْنِيّ الخَاصّ بالعَمَلِيَّة التعْلِيمِيَّة للأطفال يُسْـــهِم في زيـــادة فاعليَّة الأسرة في بيئتها الكبرى، فممَّا لا شَكَّ به أنَّ الأفراد المُتَعَلِّمين والمُتَمَتِّعِينَ بخِدْمَاتهم الضَّرُورِيَّة يكونوا ذوي فاعليَّة أكبر من أقرانهم الجهلاء أو المحرومين من حقوقهم الأسَاسِيَّة.

أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المجتمع

يكتسب العَمَل الإنْسَانيّ أهَمِّيَّته الاجْتِمَاعِيَّة من أهَمِّيَّة هذا العَمَل على المستوى الفَرْدِيّ والأُسَرِيّ، إضَافَة إلى أهَمِّيَّته الَّتِي يكتسبها من أثَرِهِ الوقائيّ والعلاجيّ لمختلف الظَّوَاهِر الاقتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة السَّـــلْبِيَّة الَّتِي تعاني منها المُجْتَمَعَات، وخاصَّةً عندما تكون مختلف الوسائل المســـتخدَمة في علاج هذه الظَّوَاهِر السَّلْبِيَّة ذات فاعليَّة مُنْخَفِضَة، كَوْن معظم الوسائل المستخدَمَة بعيدة عن واقع هذه المُجْتَمَعَات المُسْتَهْدَفَة على خلاف مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ الَّتِي تكون لصيقةً بهذه المُجْتَمَعَات ومشكلاتها.

وكما أسـلفنا في مُقَدَّمَة هذا الفصل، فإنَّ أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المُجْتَمَع تقوم على مرتكزَيْنِ أسَاسِـيَّيْنِ؛ الأَوَّل وقائيّ والثَّاني علاجـيّ، وكَوْن هذه الأهَمِّيَّة علاجيَّة ووقائيَّة فيمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ يُحِيط بالمظاهر السَّلْبِيَّة في المُجْتَمَع مـن جوانبه كَافَّة، أيْ أنَّه قد يكون علاجًا جذريًّـا لمظاهر الخَلَل الاجْتِمَاعِيَّة، وفيما يلي هذين المرتكزين الَّذي تقوم عليهما أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المجتمع.

- **الجانب الوقائيّ:** إنَّ تقديم العَوْن للمُحْتَاجِينَ هو شكلٌ من أشكال وقاية المُجْتَمَع من الآثار السَّـلْبِيَّة للفَقْر والحرمان، وذلك كون العَوَز والفَقْر هو السَّبَب الرَّئِيس في انتشـار الجريمة، إضَافَة إلى انتشار مظاهر الإدمان والتعاطي في البيئات المُهَمَّشَـة والمُهْمَلَة، فالعَمَل الإنْسَانيّ الَّذي يسـتهدف هذه البيئات يُعتبر وقايةً حقيقيَّة وفعَّالة للمجتمع من هـذه الظَّوَاهِر، وخَاصَّةً أنَّ أفراد البيئات الفقيرة يعانون من حالة نفسيَّة تُشْـعرهم بأنَّهم مُهْمَلُونَ، وهذا الشُّعُور يقودهم لأفعال سلبيَّة كردَّة فِعْل على هذا الإهمال، فالعَمَل الإنْسَانيّ يُجرِّد الأفراد من هذا الشُّعُور وهذه الذريعة، ومن جهة أخرى فإنَّ الانخراط في العَمَل الإنْسَانيّ يُعتَبر ذا فائدة مُزْدَوَجَة؛ الأولى للمُسْتَفِيدِينَ من هذا العَمَل، والأخرى للعاملين أنفسهم.

إنَّ هـذا المنطق في التفكـير ووجهة النَّظَر هذه تتقاطع مع نتائج الدِّرَاسَـات والأبحاث الأكاديميَّة ذات الصلة؛ ففي دراسة بِعُنْوانِ "مدى فاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ والتَّطَوُّعِيّ في خفض الطَّلَب على المُخَدِّرَات"(1)؛ حيث كانت العَيِّنَة المُسْتَهْدَفَة في هذه الدِّرَاسَة الأفراد العاملين في سلك العَمَل الإنْسَانيّ والتَّطَوُّعِيّ، بالإضَافَة إلى الأفراد المُسْتَهْدَفِينَ في هذا العَمَل، واعتمدت الدِّرَاسَة على نموذج الاستبيان في جمع البيانات، وخَلَصَتْ هذه الدِّرَاسَة إلى جملة من النتائج والتوصيات تمثَّلت في

1. الرميـح، يوسـف بن احمد مناقش. "مـدى فاعليَّة العَمَل الخَـيْرِيّ والتَّطَوُّعي في خفـض الطَّلَب على المخـدرات"، جامعـة نايف العربيَّـة للعلوم الأمنيَّة، 2014م، تاريخ الزيـارة 27 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/FPptH

وجود علاقة ارتباط مُعْنَوِيَّة مُوجَبَة بين انتشار ظاهرة العَمَل الإنْسَانِيّ والتَّطَوُّعِيّ وبين انخفاض الطَّلَب على المُخَدِّرَات في المُجْتَمَعَات المُسْتَهْدَفَة، وذلك للعاملين والمُسْتَفِيدِينَ على حدٍّ سواء.

- **الجانب العلاجيّ:** إنَّ الجانب العلاجيّ يرتبط بالجانب الوقائيّ كونهما يَتَوَجَّهَان بتأثيرهما إلى نفس الظَّوَاهِر؛ فالظَّوَاهِر السَّلْبِيَّة الَّتِي يَقِي منها العَمَل الإنْسَانِيّ هي نفسها الَّتِي يُعالِجُها في حال كانت موجودة أساسًا، وقد يكون الجانب العلاجيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ ذا أهَمِّيَّة كبرى من الجانب الوقائيّ؛ وذلك كون مُعَدَّلات انتشار الفقر في العالَم في أعلى مستوياتها، وكَوْن التشرُّد والكوارث الطبيعيَّة والحروب يزداد مُعَدَّلها في العالَم يومًا بعد يومٍ، وهذه الكوارث والحروب تُخَلِّف وراءها العديد من الظَّوَاهِر السَّلْبِيَّة الَّتِي تَنْخَر أساس المجتمع، ومن هذا الوضع القائم والقاتم يبدو وبشكلٍ جَلِيّ أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ كعلاج لهذه الأوضاع، وإنْ لم يَحْمِل العَمَل الإنْسَانِيّ علاجًا جذريًّا لهذه الظَّوَاهِر، وهو أساسًا ليس مُوَجَّهًا ليكون علاجًا جذريًّا، فهو يُخفِّف وبشكلٍ كبيرٍ من أعراض هذه الظَّوَاهِر؛ وبإمكان هذا العَمَل تقديم معلومات قيِّمة عن هذه الظَّوَاهِر السَّلْبِيَّة في المُجْتَمَع ليتمَّ استخدامها في السِّياسَات الأخرى المُوَجَّهَة لإيجاد حلول جذريَّة لهذه الظَّوَاهِر؛ كونه يملك معلومات دقيقة عن أعداد الفقراء والمُحْتَاجِينَ ونسبتهم المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة، وأماكن انتشارهم والأسباب الحقيقيَّة المُؤَدِّيَة لهذا الوضع الاقتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ الَّذِي يعيشه هؤلاء الفقراء.

ومن العوامل الَّتِي تُضْفي مزيدًا من الأهَمِّيَّة على العَمَل الإنْسَانِيّ بمستواه الاجْتِمَاعِيّ، هو أنَّ هذا العَمَل يُسْهِم بشَكْلٍ مُبَاشِر وغير مُبَاشِرٍ في التَّحفيز الاقتِصَادِيّ للدَّوْلَة برُمّتها، فيمكن القول بأنَّ الإعانات والدَّعْم المُقَدَّم لشريحة مُحدَّدَة من المُجْتَمَع سيعود رِيعُهُ على الجميع وعلى مختلف الشَّرَائح، حَتَّى تلك الَّتِي لم تُسْتَهْدَف بنشاطات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

في ختام هذا المبحث يمكن التَّأكِيد على أنَّ العَمَل الإنْسَانيِّ يستمدُّ أهَمِّيَّته من مختلف الجوانـــب الَّتِي يمتلك تأثيرًا عليها، ابتداءً من الفَرْد فالأسرة فالمجتمع، وهذه الأهَمِّيَّة تُؤسِّس وتُهَيِّئ البيئة النظريَّة لهذا العَمَل للتَّمَكُّن من تحديد أهدافه وأدواره.

المَبْحَث الثَّانِي

أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ

إنَّ العَمَل الإنْسَانيّ بمستوياته المختلفة الفَرْدِيَّة والمُؤَسَّساتيَّة يسعى لتحقيق أهداف تُعْتَبر هي سبب علَّة ووجود هذا العَمَل، فبدون وجود أهداف واضحة ومنطقيَّة وقابلة للتحقيق يصبح هذا العَمَل مُجَرَّد إضاعة للوقت وللجهد، وبشكلٍ عامّ فإنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانيّ يتمّ بناؤها وفْق أهَمِّيَّة هذا العَمَل، فأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ وأهدافه يرتبطان ببعضهما البعض برِبَاط عضويّ لا يمكن فصلهما، فكما قُمْنا ببناء أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانيّ وفْق ثلاثة مستويات فَرْدِيّ وأُسَرِيّ ومُجْتَمَعِيّ، فالأمرُ عَيْنُه ينطبق على مِحْوَر الأهداف.

وبشكلٍ بسيطٍ وأوَّليّ يمكن القول: إنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانيّ بخطوطها العريضة يمكن فَصْلها إلى أهداف دينيَّة ودنيويَّة، والأهداف الدِّينيَّة قد تختلف من شخصٍ لآخر، ومن عقيدة لأخرى، ولكنّها جميعها تَصُبّ في خانةٍ واحدةٍ وهي مَرْضَاة الله -عز وجَلَّ-؛ فمعظم المسلمين يَسْعَوْنَ للعَمَل الإنْسَانيّ كبابٍ من أبواب التقرُّب إلى الله -تعالى-، وذلك انطلاقًا من الأهَمِّيَّة الكبرى للعَمَل الإنْسَانيّ الَّتِي أعطاها الإسلام لهذا العَمَل وجَعَلَ القيام به واجبًا دينيًّا، وفي هذا الفصل سنركِّز على الأهداف الدنيويَّة للعَمَل الإنْسَانيّ، وسنبحث في الكيفيَّة والآليَّة الَّتِي يعمد إليها القائمون على هذا العَمَل في الوصول إلى هذه الأهداف.

فعلى **الصعيد الدُّنيَوِيّ**، يُعتبَر العَمَل الإنْسَانيّ أحد أهَمّ الوسائل الَّتِي تضمن نُهوض المُجْتَمَع وتُحَقِّق التَّنْمِيَة بمشاركة أفراده الَّذِينَ يبذلون الجُهْد في سبيل التخفيف عمّن حولهم والتَّوَاصُل معهم ومع المُجْتَمَعَات المحيطة بهم، وهو ما يمكن أن يحقِّق بسهولة مبدأ التكافل الاجْتِمَاعِيّ، ويُشَكِّل ظهيرًا للعَمَل الحكوميّ الرسميّ في شَتَّى المجالات، كما يُعَدُّ أبرز المُؤَشِّرَات الَّتِي توضِّح مدى شعور المواطنين بالانتماء لمُجْتَمَعهم

ومدى رغبتهم في التَّعَاوُن والشُّـــعُور بالمسؤوليَّة تِجَاه المُجْتَمَع الَّذِي يعيشون فيه. كما يُحَقِّق العَمَل الإنْسَـــانِيّ الكثير من الأهداف الَّتِي تُفِيد المجتمع، مثل علاج المشكلات الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تُواجِه المُجْتَمَع المَحَلِّيّ، وإذكاء روح التَّضَامُن والتَّمَاسُك بين المواطنين في المجتمع، ومن ثَمَّ تقليل فُرَص الصِّرَاع والنِّزَاع(1).

وفيما يلي أهداف العَمَل الإنْسَـــانِيّ على مستوى الحلقات الاجْتِمَاعِيَّة الثلاث الفَرْد والأسرة والمجتمع.

أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الفَرْدِيّ

كما أســـلفنا فإنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ بوجوهها المختلفة تَستمدّ ركائزها من أهَمِّيَّة هذا العَمَل، وهذا المنطلق الفكريّ ينســـحب وبشَـــكْلٍ مُبَاشِر على المستوى الفَرْدِيّ، وعمومًا يمكن القول بأنَّ الأهداف العَامَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ تَتَمَثَّل بالتمكين الاقتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِـــيّ والنفـــسيّ للأفراد ذوي الحاجة، وهذا التمكـــين يمكن الوصول إليه وتحقيقه من خلال الآليَّات الَّتِي يقوم عليها العَمَل الإنْسَانِيّ.

وهنا يجـــب التَّنويه إلى أنَّ العَمَل الإنْسَـــانِيّ الفعَّال وذو الأهـــداف البعيدة المدى والاســـتراتيجيَّة هو العَمَل الَّذِي يعتمد على التمكين كهدفٍ رئيسٍ، وذلك انطلاقًا من الحكمـــة القائلة: "لا تعطني ســـمكة، بل علِّمني كيف أصطـــاد"؛ فالعَطَاء والمَنْح غير المدروس قد يتســـبَّب بحَلّ مشكلةٍ ما وخَلْق مشـــكلةٍ أخرى، وهي الاتكاليَّة والاعتماد على الإعانات كمَصْدَر دَخْل وعَيْـــش، أمَّا التمكين فيهدف لإعانة الفقراء والمُعْوَزِينَ عـــلى المدى القصير؛ من خلال تقديم العَوْن المباشر، وعلى المدى الطويل يهدف إلى دعم هؤلاء الفقراء على تأمين مصدر دَخْل دائم يعتمد على جُهدهم الذَّاتِيّ وعملهم الخَاصّ، وكأمثلة عمليَّة على الطُّرُق الَّتِي يمكن اتِّباعها لتحقيق هدف التَّمكين مُتَعَدِّد

1. بركات، وجدي. **التَّوعية بالعَمَل التَّطَوُّعِيّ وأهَمِّيَّته**، ورقة بحثيَّة مُقَدَّمَة إلى: المؤتمر العلمي الثامن عشر بكليَّة الخدمة الاجتماعيَّة جامعة حلوان، 17 مارس 2005م.

الجوانب للفقراء والمُعْوَزِيـــنَ: التَّأْهِيل المِهْنِيّ لأفراد هذا المجتمع، مثل تعليم الحِرَف المختلفة كالطِّبَاعة أو الحياكة، أو أعمال النَّسيج أو الطبخ... إلخ، وغالبًا ما يهدف هذا النَّوْع إلى القضاء على الفقر ورفع المســـتوى الاقتِصَادِيّ لأفراد المجتمع، ومن ثَمَّ رفع المستوى الاقتِصَادِيّ للمجتمع كَكُلّ.

فالمُسَاعَدَة الحقيقيَّة للفقراء تكون في مساعدتهم بالاعتماد على أنفسهم بالتَّكَيُّف مع الأوضاع والمُســـتَجَدَّات، وكَسْب الرِّزْق بعَرَقِ الجبين، والقدرة على حَلّ المشكلات الَّتِي تواجههم بطريقة عمليَّة قائمة على التَّخْطِيط والاختيار السَّلِيم بين البدائل المتاحة.
وكأمثلة على الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ، تقوم هذه المُنَظَّمَات بتقديم الخِدْمَات الخَاصَّة بالرِّعَايَة الاجْتِمَاعِيَّة وخَاصَّة للمَنْكُوبِينَ أو الفئات الأَوْلَى بالرِّعَايَة، من خلال توفير دُورٍ للإيواء ســـواءً للكبار أو للصِّغار من المُشَرَّدِينَ، وأيضًا توفير مراكز تأهيل سواءً لأصحاب المشكلات الاجْتِمَاعِيَّة، مثل إعادة تأهيل المُدْمِنِين، أو ذوي الاحتياجات الخَاصَّة، ولَعَلّ أهَمّ الخِدْمَات الَّتِي تُقَدَّم للفئات الأَوْلَى بالرِّعَايَة هنا دور رعاية الأطفال الأيتام، ومســـاعدتهم حَتَّى ينشؤوا في أجواء طبيعيَّة، إلى حَدٍّ كبير، بدلًا من أن يصبحوا فريسة سهلة للإجرام أو الانحراف(1).
وتَسْـــعَى العديد من مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ إلى مَدِ يَدِ العَوْن لضحايا العُنْف بكُلّ أشكاله، وغالبًا ما تعمل هذه المُنَظَّمَات على إعداد الفَرْد لتَحَمُّل مسؤوليَّة نفسه، وتُقَدِّم له المُسَاعَدَة الطِّبِّيَّة والنفسيَّة الَّتِي تساعده على تجاوز أزمة العنف الَّتِي مَرَّ بها، والَّتِي قد تُؤَثِّر سلبًا عليه طوال حياته إن لم يَتِمّ التَّعَامُل مع الأمر بشكلٍ صحيح.

أهداف العَمَل الإنْسَانِيّ على المستوى الأُسَرِيّ

إنَّ الأهداف الَّتِي يســـعى العَمَل الإنْسَانِيّ لتحقيقها على المستوى الأُسَرِيّ تتقاطع مع تلك المُسْـــتَهْدَفَة المســـتوى الفَرْدِيّ، ولكنَّ هذه الأهداف على المستوى الأُسَرِيّ تتميَّز

1. النعيم، عبدالله العلي. **العَمَل الاجتماعيّ التَّطَوُّعيّ مع التركيز على العَمَل التَّطَوُّعيّ في المملكة العربيَّة السُّعوديَّة**، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة، 2011م، ص 15، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/REwDR

بالشُّـــموليَّة الأكبر، إضَافَة إلى أخذ الاعتبارات الأُسَرِيَّة الجَمَاعِيَّة بعين الاعتبار عند تطبيقها على الأُسَر، وفيما يخصُّ نَوْعِيَّة وماهيَّة الأهداف على المستوى الأُسَرِيّ فهي أيضًـــا يجب أن تكون ذات مدى طويل الأجـــل بحيث تُحَقِّق النَّفْع الدَّائِم وليس النَّفْع الآنِيّ، وهذا الهدف البعيد الأجل يتمُّ تحقيقه عن طريق تنمية الأُسْرَة بتأهيلها تربويًّا ونفسيًّا ومهنيًّا وثقافيًّا، عن طريق تقديم النُّصْح والإرشاد والتَّدْرِيب للارتقاء بالأسرة في جميع ميادين الحياة، وتحقيق الاكتفاء الذَّاتِيّ باستثمار طاقات أفرادها كُلّ حسب إمكانيَّاته وقُدُرَاته.

وعمومًا لا يمكن التَّوَقُّع بأن تكون الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ على المســـتوى الأُسَرِيّ ذاتَ شكلٍ واحدٍ أو نمطٍ ثابتٍ، فهي تختلف باختلاف البيئات المُسْتَهْدَفَة وباختلاف الحاجة الحقيقيَّة الَّتِي تختلف أيضًا باختلاف الواقع الاقتِصَادِيّ لهذه الأُسَر، ومن أشكال الدَّعْم الَّذِي تُقَدِّمه هذه المُنَظَّمَات للأُسَر، الاهتمام بضحايا العُنْف الأُسَرِيّ وأصحاب المشكلات الأُسَرِيَّة من خلال تقديم الدَّعْم النَّفْسِيّ لهم من أجل إعادة بناء شخصيَّاتهم، أو مساعدتهم في عَيْش حياةٍ آمنَةٍ مستقرَّة، كذلك هناك دُور المُسِـــنِّينَ والَّتِي تُقدِّم خِدْمَاتها للمُسِـــنِّينَ الَّذِينَ ليس لهم عائل أو شخص يكون مسؤولًا عنهم، وهناك أيضًا المراكز الخَاصَّة بأصحاب الإعاقات الجسديَّة أو العقليَّة، والَّتِي تحرص مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ على تقديم رعاية تأهيليَّة متكاملة لهم.

كـــما تُعَدّ الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ من العوامل المُهِمَّة الَّتِي تهدف إلى حماية تماســـك الأسرة وإلى التنشئة السَّلِيمَة الأطفال؛ من خلال الدَّوْرات التَّدْرِيبيَّـــة الَّتِي تزرع القِيَم التربويَّة في الأطفال، أو الَّتِي تُعلِّم الآباء طريقة التَّعَامُل مع الأطفال، وتســـاعد مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ في توفير الوظائف للمُعِيل الَّذِي لا يمتلك عملًا من خلال المشروعات الَّتِي تقوم بها، وفي حالة تعرُّض الزَّوْجَة أو الأبناء للعُنْف تُقدِّم لهم مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ خِدْمَات الرِّعَايَة والتَّأْهِيل اللَّازِم، كما تُوفِّر مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ دَوْرًا لرعاية هؤلاء الأطفال؛ من أجل حمايتهم من التَّشَرُّد والانحراف.

أهداف العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المجتمع

إنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانيّ تكون أوضح ما يكون على مستوى المجتمع؛ وذلك كَوْن الأَثَر الَّذِي يتركه العَمَل الإنْسَانيّ يطال جميع الأفراد، وحَتَّى أولئك الَّذِينَ لا يَتِمّ استهدافهم بنشاطات المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة قد تَلْحَقُهُم الآثار الإيجَابيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ؛ وذلك كون أيّ عمل على المســـتوى الجَمْعِيّ يدعم النَّشَاط على مستوى التَّنْمِيَة الشَّامِلَة، والتَّنْمِيَة الشَّـــامِلَة يَدُلّ اســـمها على محيط تأثيرها، فهي ذاتُ أَثَرٍ شاملٍ وطويل الأجل، وهنا يمكن القول بوجود علاقة تكامليَّة بين مُخْرَجَات العَمَل الإنْسَـــانيّ والتَّنْمِيَة الشَّامِلَة في ضوء الأعمال والبرامج المُتَنَوِّعَة الَّتِي تســـتهدف الإنسان، وتسعى إلى تغيير حياته للأفضـــل، ثُمَّ المُجْتَمَع بُغْيَةَ تحقيق الاســـتقرار والتَّقَدُّم؛ لأنَّ صلاح الأسرة من صلاح الفَـــرْد، و صـــلاح المُجْتَمَع من صلاح الأسرة؛ ففي العَمَل الإنْسَـــانيّ تتكامل أطراف المَسَـــاحَة ما بين الفَرْدِيّ والجَمَاعِيّ والتَّنظيميّ؛ لكي تُؤَدِّي مَهَمَّتها في تسيير الحياة بأكبر قَدْرٍ من التَّمَاسُك والمرونة.

ولا يجب التَّوَقُّع بأنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المُجْتَمَع تقتصر على تأمين طعـــامٍ وشرابٍ للفقراء، أو إيواء المَنْكُوبين والمُهَجَّريـــنَ؛ فأهداف هذا العَمَل أعمقُ تأثيرًا وأوســـعُ نطاقًا، فيمكن وصف أَثَرِ هذه الأعمال بأنَّها تُحَقِّق نوعًا من التوازن الَّذِي يحتاجه المجتمع؛ حيث إنَّه يعمل بشكلٍ أساسٍ على تحقيق الاستقرار في المُجْتَمَع وزيادة مُعَدَّلات الأمان، ويَحُدُّ من مُعَدَّلات الجريمة والانحراف، ما ينعكس إيجابًا على المجتمع، سواءً اقتِصَادِيًّا أو اجْتِمَاعِيًّا أو سياسيًّا، ويُقَلِّل من الجوانب السَّلْبِيَّة الَّتِي قد تترافق مع ما يحدث من تَطَوُّرَات مُجْتَمَعِيَّة على كَافَّة المستويات.

وتمتاز أعمال المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة الَّتِي تستهدف المُجْتَمَع بالاختلاف والتَّنَوُّع والتكامل، وينعكس هذا الاختلاف في أنواع وضروب العَمَل الإنْسَانيّ بالإيجاب على المُجْتَمَع كُلّه، فكُلّ نوع من أنواع العَمَل الإنْسَـــانيّ يحقّق مجموعةً من الأهداف المختلفة عن تلك الَّتِي تَتَحَقَّق عبر الأنواع الأخرى، وهكذا، فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون من أهداف

العَمَل الإنْسَـــانيّ تحقيق الثَّقَافَة والوَعْي للمجتمع من خلال مُنَظَّمَات تَهتَمّ بالتعليم والتثقيف لأفراد المُجْتَمَع على اختلاف فئاتهم، وتشـــكيل التَّوْعِيَة بخصوص موضوعٍ بعَيْنِه مثل تعلُّم مهارات الإســـعافات الأوليَّة، أو كيفيَّة المحافظة على البيئة، أو تعليم كيفيَّة التَّعَامُل الأمثل مع ظرفٍ جديدٍ أو مشكلةٍ ستطرأ على المجتمع(1).

وبشكلٍ عامّ تختلف أنماط الأفعال الإنْسَانِيَّة الَّتِي تقوم بها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المُجْتَمَع تَبَعًا لمعايير عِدَّة؛ كالبيئة الدِّينِيَّة، والثَّقَافِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والاقتِصَادِيَّة وكذلك البيئة القَانُونِيَّة؛ فبعض القوانين تعمل على تحديد نطاق تأثير عمل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وتوجيهها إلى قطاعات مُحَدَّدَة، وهذه القطاعات تختلف من مُنَظَّمَة إلى أخرى، ومن مجتمعٍ إلى آخر، فعلى ســـبيل المثال قد تكون أهداف العَمَل الإنْسَانيّ في مجتمع ما تقديم الخِدْمَات الصِّحِّيَّة لأفراد هذا المجتمع، سواءً على المستوى الشَّخصيّ أو الجَمَاعِيّ، وهو ما نراه في الأعمال الإنْسَـــانِيَّة الَّتِي تهدف إلى وقاية المُجْتَمَع من المشكلات الصِّحِّيَّة، والَّتِي تَتَنَوَّع ما بين خِدْمَات صِحِّيَّة مباشرة، وأخرى غير مباشرة، وتشـــمل عِدَّة تخصُّصات تهمّ الجانب الخَيْرِيّ الصِّحِّيّ مثل جَمْعِيَّات معالجة أمراض السَّرَطَان، ومكافحة المُخَدِّرَات، والتَّوْعِيَة الصِّحِّيَّة، ومرضى الكُلَى، والأطفال المُعَاقِينَ، ولجان أصدقاء المرضى، وغيرها من الجَمْعِيَّات والمُنَظَّمَات (2).

كما يمكن أن يكون الهدف من العَمَل الإنْسَـــانيّ هو إصلاح ســـلوك ما أو معالجة ظاهرة اجْتِمَاعِيَّة ما بدأت في الانتشـــار في المُجْتَمَع مثل العُنْف الأُسَرِيّ، أو الانحرافات الخُلُقِيَّة بكَافَّـــة أنواعهـــا؛ حيث تنعكس هذه المجهودات على المُجْتَمَع بـــكُلّ خير، وذلك كونها تَقِي المُجْتَمَعَات من مختلف الظَّوَاهِر السَّلْبِيَّة الَّتِي تَنْخَر بُنْيَانها وتُهَدِّد استقراره الاجْتِمَاعِيّ.

1. جمال، ياســمين. **"دور مُنَظَّمَات العَمَل الخَيْرِيّ في التَّشـــجيع على القراءة والأنشطة الثَّقافيَّة"**، موقع مداد، 3 مارس 2016م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/B3JhCm
2. بن مشخص، على الشثري. **الجَمْعِيَّات الصِّحِّيَّة الخَيْرِيَّة.. «إدارة الفزعة» و«صدقة يا محسنين» غير مجديـــة!**، موقع صحيفة الرياض السُّـــعوديَّة، 29 مارس 2011م، تاريـــخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Fpzgh0

وقد تشـــمل هذه الأهداف الجوانب الترفيهيَّة، وخَاصَّة لفئات الشباب أو الأطفال أو فئات كبار السِّـــنّ، وهي الفئات الأكثر حاجة إلى الرِّعَايَة المُجْتَمَعِيَّة، لا سِـــيَّمَا فِئَتَيْ الأطفال والشـــباب اللَّتَيْن يمكن اعتبارهما بمثابة مســـتقبل المجتمع، ومن ثَمَّ تُولِي الكثير من مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ والتَّطَوُّعِيّ هاتين الفئتين اهتمامًا خاصًّا، وتسعى إلى تنويع الأنشـــطة الَّتِي تستهدفهم، مثل تعلُّم العلوم المختلفة، وتعلُّم الفنون كالرَّسْم والأعـــمال اليدويَّة، وأيضًا ألعاب الفكر، وكذلك تنظيـــم الرَّحَلات المختلفة؛ لما لهذه الأنشطة المختلفة من أهَمِّيَّة في حماية الشباب والأطفال(1).

وتشـــير بعض دســـاتير الدُّوَل العَرَبِيَّة إلى تكفُّل الدَّوْلَة بخِدْمَات الوقاية والرِّعَايَة والتَّأْهِيل لمواطنيها، مع تشجيع المُنَظَّمَات والأفراد على الإسهام في الأعمال الإنْسَانِيَّة في مجـــال الإعاقة، وتُقَدِّم هذه الخِدْمَات لهـــذه الفئة عن طريق الجهات المختَصَّة في العديد من المجالات وتشـــمل تقديم الخِدْمَات التَّدْرِيبِيَّة والتَّأْهِيلِيَّة بما يتَّفق ونوع الإعاقة ودرجتها ومُتَطَلَّبَات ســـوق العَمَـــل، بما في ذلك توفير مراكز التَّأْهِيل المِهْنِيّ والاجْتِمَاعِيّ، وتأمين الوسائل التَّدْرِيبِيَّة الملائمة(2).

كذلك يُعْتَبر العَمَل الإنْسَانِيّ غايةً في الأهَمِّيَّة وقت حدوث الأزمات خصوصًا الطبيعيَّة منها، مثل الزلازل والأعاصير والفيضانات والسُّـــيُول، فهذه الأزمات على الأغلب لا يمكن أن يَتِمّ السَّيْطَرَة عليها بالجهود الحُكُومِيَّة التَّقْلِيدِيَّة فقط؛ حيث تعمل مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ بطُرُقٍ غير تقليديَّة تعتمد على فكرة الفِرَق المُؤَقَّتَة، والَّتِي بالطبع تتعامل مع الأزمات المختلفة والظَّوَاهِر الطارئة بطريقة تســـاعد في السَّيْطَرَة بشكلٍ أسرع على كَافَّة الأمور.

1. الهطالي، صالح. "**العَمَل التَّطَوُّعي**"، موقع الهطالي، 2010م، تاريخ الزيارة 29 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/SXUJnj
2. "**حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في الحماية الاجتماعيَّة**"، موقع المُفَوَّضِيَّة الدوليَّة لحقوق الإنسان، 26 يونيو 2011م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/5dYbN3

يَهْتَـــمّ العَمَل الإنْسَـــانيّ، أيضًا، بفِكْرِ التَّنْمِيَة والرِّعَايَـــة من خلال الاهتمام بالفئات المســـتحَقَّة للرِّعَايَة والاهتمام والخِدْمَات؛ حيث تقوم المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بعمل دراســـات للحالات الَّتِي تُقَدِّم لها المُسَاعَدَات من أجل تقديم المُسَاعَدَة للفئات المســـتحَقَّة بالفعل، وتعمل تلك الدِّرَاسَـــات الخَاصَّة بالحالات الَّتِي تَتَوَلَّاها مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ على ضبط وتحرِّي حالة كُلّ المُسْتَفِيدِينَ من الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُؤَسَّسَة، وذلك من خلال مراجعات دوريَّة وبحوث اجْتِمَاعِيَّة مَيْدَانِيَّة لضمان النَّزَاهَة والشَّفافِيَة ومدى الاستحقاق(1).

ومن الأهداف غير المباشرة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ تخفيض مُعَدَّلات البطالة في المُجْتَمَعَات، وذلك من خلال تأمينها فُرَص عمل للشَّـــبَاب، من خلال المشروعات الَّتِي تُديرهـــا هذه المُنَظَّمَات أو تمَوِّلها، وهو مـــا يُخفِّف الضغط على الحكومة في توفير الوظائف والتقليل من حجم مشـــكلة البطالة الموجـــودة في المجتمع. وبما أنَّ أفراد المُجْتَمَع أنفســـهم هم من يتطوَّعُون للقيـــام بهذه الأعمال، فيحاول كُلّ فرد أن يعمل في نطاق اهتمامه وميوله وقُدُرَاته، فإنَّ هذا يعني أن كُلّ شـــخص سيعمل في نطاق تخصُّصه، وبالتَّالِي ســـيكون أكثر قدرةً على الإبداع والابتكار ما قد يساعد المُؤَسَّسَات الحُكُومِيَّة في عمليَّات اتِّخاذ القرارات المُجْتَمَعِيَّة بشكلٍ فعَّال.

إنَّ الأهداف المختلفة والمتكاملة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ تعمل مجتمعةً على تحقيق الأمن المُجْتَمَعِيّ؛ بحيث يرفع من نِسْـــبَة الوَعْي على المســـتوى الفَرْدِيّ، ما يساعد في الحدّ من مُعَدَّلات الجريمة ومكافحة السُلوكِيَّات المنحرفة، كما يدعم وعْي العاملين به وباقي المُسْتَفِيدِينَ منه، ما يَخْلُق لدى الأفراد شُعُورًا بالمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة والرَّغْبَة في الإنجاز، كما أنَّ الأهداف المَعْنَوِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ لا تَقِلّ أهَمِّيَّة عن الأهداف المَادِّيَّة،

1. الشـــهراني، معلوي بن عبدالله. **العَمَل التَّطَوُّعِيّ وعلاقته بأمن المجتمع**، جامعة نايف للعلوم الأمنيَّة، الرياض، 2006م، ص ص 16- 19.

فهذه الأهداف المُعْنَوِيَّة تعمل على زيادة القِيَم الإنْسَـــانِيَّة في المُجْتَمَع وتمكينها؛ وذلك عن طريق غَرْس خُلُق التعاطف مع الغير، وتقليل المَطَالِب المَادِّيَّة، ومكافحة الجريمة بطريقة غير مباشرة، ومَلْء أوقات الفراغ للشَّبَاب وتقديم خِدْمَات تعْلِيمِيَّة وإعْلامِيَّة تساعد في تَطَوُّر المُجْتَمَع وتنميته على كَافَّة الأصعدة(1).

ولعلَّ من المُهِمّ هنا التَّنويه إلى أنَّ جميع الأهداف الَّتِي ســبق ذِكْرها في هذا المبحث، وعلى اختلاف مستوياتها الفَرْدِيَّة والأُسَرِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة تندرج ضمن خانة الأهداف المُبَاشِرَة للعَمَل الإنْسَـــانيّ، وهذا الطرح يقود بالـــضَّرُورَة إلى أنَّ هناك أهدافًا غير مباشرة لهذا العَمَل، وهذه الأهداف غير المباشرة لا تظهر نتائجها على المدى القصير، ولكن تبدأ في الظهور على المدى المُتَوَسِّـــط والطويل، وهي تشمل مختلف النَّوَاحِي؛ الاجْتِمَاعِيَّة والاقتِصَادِيَّة والسِّيَاسِيَّة، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصول اللَّاحِقَة من هذه الدِّرَاسَة، ولكن يجب القول بأنَّ الأهداف المباشرة للعَمَل الإنْسَانيّ هي أهداف مُلِحَّة من ناحية بُعدها الزَّمَنِيّ، فمعظم الحالات الَّتِي تستوجب تَدَخُّل مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ هي حالات عاجلة وتظهر نتائجها بشَكْلٍ مُبَاشِر، أمَّا الأهداف غير المباشرة فهي نتيجة حَتْمِيَّة للأهداف المباشرة، بمعنى أنَّ هذه الأهداف غير المُباشرة لا تسعى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لتحقيقها، ولكِنَّها تُعْتَبَر نتيجة للأهداف المباشرة الَّتِي سبق ذكرها، وعمومًا سيتمّ تناول هذه القَضِيَّة بالتفصيل لاحقًا.

1. المرواني، نايف محمد، **"العَمَل الخيريّ: إشكالاته وتطبيقاته، رؤية اجتماعيَّة أمنيَّة"**، المُتطوِّعُون العرب، يناير 2011م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/U4eYRB

المَبْحَث الثَّالِث

خصائص العَمَل الإنْسَانيِّ

لا يمكن للعَمَل الإنْسَانيّ أن يقوم بالأهداف المَنُوطَة به والمُلْقَاة على عاتقه على أكمل وجه دون أن يشمل جملة من الخصائص الَّتِي تُفْرِده وتُمَيِّزه عن غيره من الأعمال الأخـــرى، وهذا الشرط لا يَخُصّ قطاع العَمَل الإنْسَـــانيّ دون القطاعات الأخرى، فكُلّ عمـــل وكلّ مجال يختصّ بجملة من الصفات الملازمة له، وهذه الخصائص والصِّفات تُعتبر الدَّلِيل والمرشد لهذه الأعمال؛ ففي حال انتفاء إحدى الخصائص أو انخفاض فَاعِليّتها؛ فهذا الأمر ســـينعكس مباشرةً على الأداء وعلى الإنتاجيَّة، وغياب بعض الخصائص قد يُفْقِد العَمَل معناه وهدفه ويُخْرِجه من نطاقه المُقَرَّر له إلى نطاق آخر بعيد كُلّ البعد عن ما خُطِّط له.

إنَّ العَمَل الإنْسَـــانيّ لكي ينتقل من مُجَرَّد مبادرات فَرْدِيَّة مدفوعة بمشـــاعر إنْسَانِيَّة إلى عملٍ مُؤَسَّـــسِيّ مُنَظَّم وقائم على أُسُس علميَّة وإدَارِيَّة حديثة وعصريَّة؛ يجب أن تكون آليَّات عَمَلِه محكومة بجملة خصائص وصفات لازمة لها وليســـت عشـــوائيَّة أو ارتجاليَّة، وبدون هذه الخصائص يُصْبِح العَمَل الإنْسَانيّ برُمَّتِه مَضْيَعَةً للوقت وللجهد، ويَفْقِد فاعليّته، وبالتَّالي تَنْتَفي معه ضرورة وجوده، إنَّ هذا البيان يُوضِّح وبشـــكلٍ لا يترك مجالًا لِلَّبْس أنَّ خصائص العَمَل الإنْسَـــانيّ ليست بحثًا أكاديميًّا نظريًّا، بل هي مستمدَّة من الواقع الفعليّ لتجارب العَمَل الإنْسَانيّ خلال القرنين الماضيين وخصوصًا عند بدء ظهور المُنَظَّمَات المســـتقلَّة المَعْنِيَّة بتقديم خِدْمَات الإغاثة والإعانة للمَنْكُوبِينَ والمُحْتَاجِينَ.

وهنا يَجْدُر التَّنويه إلى أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ كجهاز مُؤَسَّسِيّ يخضع للشروط وللخصائص الَّتِـــي تَحْكُم عالَم المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً الشروط الإدَارِيَّـــة والتَّنْظِيمِيَّة؛ كوجود هيكلٍ تنظيميّ وأســـاليب إدَارِيَّة واضحة ومدروســـة، وهي ليست محور اهتمامنا في هذا المبحث.

فبالإضَافَة إلى هذه الخصائص المشـــتركة مع باقـــي قطاعات الأعمال يَتميَّز العَمَل الإنْسَـــانيّ بخصائص تَعْنِيه دون غيره؛ وهي محور اهتمامنا هنا، وهذه الخصائص لا تعني مُنَظَّمَة من مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ دون غيرها، بل هي ضَرُوريَّة لأيّ مُنَظَّمَة تعمل في هذا القطاع، وغياب أيّ خَاصِيَّة من هذه الخصائص كفيلٌ بإخراجها من هذا القطاع لتَدْخُلَ في قطاع المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة أو غيرها، وخلال الصفحات التالية سنبيِّن هذه الخصائص بالتفصيل مع توضيح أهَمِّيَّتها بالنِّسْبَة للعَمَل الإنْسَانِيّ ومُخْرَجَاته.

الخَاصِيَّة الأولى: الاستدامة

إنَّ فاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ مرهونة باستدامته، فالعَمَل المُؤَسَّسِيّ بِغَضّ النَّظَر عن مجال عمله يفقد مشروعيّته الإدَاريَّة عند اشتراطه بالعَمَل لفترةٍ مُؤَقَّتَة، وعندئذٍ يتحوَّل إلى نظام إدارة المشاريع، وهي الَّتِي لا تصلح للأعمال الإنْسَانِيَّة أبدًا، فمن شروط قيام أيّ مُنَظَّمَة تُعْنَى بالأعمال الإنْسَـــانِيَّة هو نيّتها الاستدامة والاستمرار في هذا العَمَل، هذا من الجانب الإدَارِيّ، ومن الجانب العَمَليّ والتَّطْبِيقِيّ؛ فإنَّ مصداقيَّة هذه المُنَظَّمَات تكون موضع شَكّ في حال فقدت استدامتها.

إنَّ ارتباط العَمَل الإنْسَانيّ بمفهوم الاستدامة له أثَرَان رئيسيَّان؛ الأَوَّل على المُسْتَهْدَفِينَ من العَمَل الإنْسَـــانِيّ، والثَّاني على المُنَظَّمَة نفســـها، فعلى مستوى المُسْتَهْدَفِينَ يُعتَبر مفهوم الاســـتدامة شرطًا لتعاون هؤلاء المُسْتَهْدَفِينَ مع المُنَظَّمَة، وبالطَّبْع فإنَّ فقدان تعاونهم يُضْعِف فاعليَّة الإنجاز بشكلٍ ملحوظٍ، كما أنَّ المُسْتَهْدَفِينَ يميلون بشكلٍ عامّ إلى الشَّكّ في الأسباب الحقيقيَّة وراء تقديم الدَّعْم والعَوْن لهم، وتتعزَّز هذه المخاوف والشُّكوك عند فقدان المُنَظَّمَة لنيَّة الاستدامة في عملها.

أمَّا فيما يخصّ تأثير مفهوم الاســـتدامة على المُنَظَّمَة نفســـها فله أوجه عِدَّة، فهو ذو تأثير داخليّ وخارجيّ عليها، وتقســـيم هذا التأثير إلى داخليّ وخارجيّ يرتبط ببيئة العَمَل الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَة، فَوَفْقَ أدبيَّات الإدارة وإدارة الأعمال تُقسّـــم البيئة الَّتِي تُؤَثّر وتَتَأَثَّر بها المُنَظَّمَة إلى بيئة دَاخِلِيَّة وبيئة خَارِجِيَّة، وفيما يلي سنبيِّن تأثير مفهوم الاستدامة على كلا البيئتين الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة.

- **تأثير الاستدامة على البيئة الدَّاخِلِيَّة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ**

يُقْصَد بالبيئة الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة بشــكلٍ عامّ كُلّ العناصر والمُكَوِّنَات المَادِّيَّة وغير المَادِّيَّة الَّتِي للمُنَظَّمَة ســيطرة تامَّة عليها، ولعَــلّ أكثر العناصر الَّتِي تتأثَّر تَأثُّرًا مُبَاشِرًا بمفهوم الاســتدامة هو عنصر الموارد البَشَرِيَّة، والموارد البَشَرِيَّة كما هو معروف، هي عَصَب العَمَل الإنْسَــانِيّ وأداته الفعَّالة، وكُلَّمَا ازدادت فاعليَّة هذه الموارد كُلَّمَا انعكس ذلك وبشَكْلٍ مُبَاشِرٍ على فاعليَّة أداء مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ.

إنَّ مفهوم الاســتدامة يُؤَثِّر تأثيرًا مُبَاشِرًا على الموارد البَشَرِيَّة كمًّا ونوعًا؛ ففي غياب الاســتدامة أو غياب نيَّة المُنَظَّمَة بالاســتمرار في عملها سيتناقص الأداء المُقَدَّم من هذه الموارد، كما سَيُشَكِّل نزيفًا بشريًّا حادًّا إلى قطاعات عمل أخرى، كلّ ذلك بحثًا عن الاستدامة، فمن غير المنطقيّ توقُّع قيام العاملين في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ بِبَذْلِ أقصى جهودهم وهم يعلمون أنَّ وجودهم في هذه المُنَظَّمَات مؤقَّت وآنِيّ، على العكس تمامًا في حال توافر الاستدامة.

كما أنَّ مفهوم الاستدامة ذو أثرٍ مباشرٍ على محور التَّدْرِيب في العَمَل الإنْسَانِيّ؛ فبرامــج التَّدْرِيب الفعَّالَة لا يمكن القيام بها وانتظار نتائج إيجَابيَّة منها في ظِلّ غياب مفهوم الاســتدامة، وهذا التأثير لا يشمل مستوًى إدَارِيًّا بعينه، بل ينسحب على مختلف المســتويات الإدَارِيَّة، العليا والوســطى والدُّنيا؛ من هذا كُلّه يمكن القول بأنَّ مفهوم الاســتدامة ذو تأثير مباشر وحَادّ على مختلف عناصر البيئة الدَّاخِلِيَّة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ بأحجامها وأشكالها المختلفة.

- **تأثير الاستدامة على البيئة الخَارِجِيَّة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ**

يُقصَــد بالبيئة الخَارِجِيَّة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانِيّ جميــع العناصر الَّتِي تُؤَثِّر على عمل المُنَظَّمَة ولا ســيطرة للمُنَظَّمَة عليها، وتشــمل هــذه البيئة جُمْلَةً من العناصر المُتَفَاوِتَة في أهَمِّيَّتها وفي تأثيرها على عمل المُؤَسَّسَــة، كالبيئة القَانُونِيَّة والتَّشريعيَّة، والاقتِصَادِيَّة والشُّركاء والمُنَافِسِين والمُورِّدِينَ وغيرها من العناصر، ومُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ تتأثَّر بعناصر هذه البيئة شأنها شأن المُنَظَّمَات العامِلَة في قطاعاتٍ أخرى.

ومفهوم الاســـتدامة في عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة يلعب دورًا مهمًّا في حجم تأثير هذه العناصر على عمل هذه المُنَظَّمَات، فوجوده يلعب دورًا إيجَابيًّا والعكس صحيح، فتعَامُل الشُّرَكَاء والمُورِّدِينَ مع المُنَظَّمَة يُبْنَى على مبدأ نيَّة المُنَظَّمَة في الاســـتدامة، وبغياب هذه الاســـتدامة قد تنشأ عَقَبَات في وجه التَّعَاوُن والتوريد، كما أنَّ البيئة القَانُونيَّة والتشريعيَّة قد تَفْرِض قيودًا على المُنَظَّمَات الَّتِي تنوي العَمَل لفترةٍ مُؤَقَّتَةٍ؛ فالاســـتدامة تُعتبر رافعة للمُنَظَّمَة في البيئة الَّتِي تعمـــل بها، وقد يكون التَّمْويل المُقَدَّم من المُوَلِّينَ أو المُنَظَّمَات المَاليَّة الحُكُوميَّة والخَاصَّة من أكثر عناصر البيئة الخَارجِيَّة تأثُّرًا بمفهوم الاســـتدامة، والتَّمْويل هو الأداة الحقيقيَّة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ الَّتِي تمُكِّنها من القيام بأعمالها؛ فالعديد من المُنَظَّمَات الدَّوْليَّة قد تُحْجِم عن مدّ مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ بالتَّمْويل اللَّازِم النَّقْديّ والعَيْنِيّ في حال غياب نيَّة الاستدامة عن عملها، أو في حال عدم قيام هذه المُنَظَّمَات بأعمال وإجراءات دَاخِلِيَّة تُوحِي للمُوَلِّينَ بأنَّها تعمل وفْق مفهوم الاستدامة.

إنَّ غياب مفهوم الاســـتدامة عن عمل مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ يُهدِّد هذه المُنَظَّمَات بفقدان فاعليّتها وضياع جهودها، وخَاصَّةً أنَّ مجالات العَمَل الإنْسَانيّ بطبيعة الحال تَفْرِض التَّعَامُل وفْق مبدأ الاستدامة؛ وذلك لعدَّة اعتباراتٍ؛ منها أنَّ معظم المُسْتَهْدَفِينَ بالعَمَل الإنْسَـــانيّ بحاجة لمُتَابَعَة ومُرَاقَبَة دائمة لمعرفـــة مدى فاعليَّة الآليَّات المتَّبَعَة في دعمهم، وكَوْن الحالات الَّتِي تســـتوجب من مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ التدخُّل ليســـت محدودةً أو مُقْتَصِرَةً على أماكن جغرافيَّة محدَّدة أو فَتَرَات زمنيَّة بعينها، بل هي مســـتمرَّة بشكلٍ دائمٍ، لذلك كلّه يُعتبر مفهوم الاستدامة من أهَمّ خصائص عمل مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، وهو مُرَافِق لها وغيابه يُهَدِّد هذه المُنَظَّمَات بغياب الفاعليَّة.

الخَاصِيَّة الثَّانِية: المرونة

تُعَرَّف المرونة بأنَّها قدرة المُنَظَّمَة على تعبئة وتطويع مواردها لتحقيق التكيُّف والاستجابة السَّريعة والمدروسة لمواجهة الأحداث المفاجِئَة وغير المتوقَّعة في بيئة العَمَل الدَّاخِلِيَّة

والخَارِجِيَّة(1)، وتُعْتَبَرَ المرونة من مســـتلزمات الأداء الفعَّال لمختلف المُنَظَّمَات بغضّ النَّظَر عن قطاع عملها، لكنَّها في قطاع العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ تَكْتَسِـــب أهَمِّيَّة استثنائيَّة، فطبيعة عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تحتّم عليها التَّخلِّي عن المركزيَّة في العَمَل، والسَّـــماح للعاملين وللإدارة الوُسْـــطَى بهامش أكبر من السُّلْطَة والحُرِّيَّة في اتِّخاذ القرار، وهذا الهامش المطلوب في العَمَل سَـــبَبُهُ التغـــيُّر الدَّائِم في مُتغيِّرَات البيئة الخَارِجِيَّة، فمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ تتعامل مع حالات مختلفة وذات أسباب مُتَبَايِنَة لا ينفع معها نمطيَّة العَمَل.

لا يمكن التَّوَقُّع بتحقيق نتائج حقيقيَّة وفَعَّالَة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ في ظِلّ بيئة دَاخِلِيَّـــة محكومة بالبيروقراطيَّة والمركزيَّة، فمعظـــم المُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة النَّاجحة في مجال العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ تعمل وفْق مستويات عالية من المرونة، سواءً أكانت هذه المُنَظَّمَات أُمَمِيَّة أم مستقلَّة، وخَاصَّةً أنَّ نشاطات هذه المُنَظَّمَات تُغطِّي مساحات واسعة من دول العالَم؛ حيث تختلف البيئات الاجْتِمَاعِيَّة والدِّينِيَّة والثَّقَافِيَّة والعِرْقِيَّة؛ ففي ظلّ هذه الاختلافات الحَادَّة بين هذه البيئات، لا يمكن ولا بأيّ شكلٍ من الأشكال اتِّباع نظامٍ ثابت في الإدارة أو في الإجراءات، فكُلّ حالةٍ وكُلّ بيئة من البيئات تَتَطَلَّب أســـلوبَ عمل يختلف عن سابقتها، كما أنَّ آليَّة العَمَل المُتَّبَعَة عن الكوارث النَّاجمة عن الطبيعة تختلف عـــن مثيلتها الناجمة عن الحروب والنِّزَاعَات، إنّ كُلّ هذه المُعْطَيَات تقود إلى توضيح أهَمِّيَّة خَاصِيَّة المرونة في عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

وهنا يجب الإشـــارة إلى أنَّ خَاصِيَّة المرونة لا تَتَحقَّق من تلقاء نفسها ولا يَتِمّ الوصول إليها بقرارٍ يُتَّخَذ، بل هي ثقافة تنظيميَّة تراكُمِيَّة تنشأ كحالة فكريَّة أولًا ثُمّ تُطَبَّق على أرض الواقع، وعمومًا يبدأ تطبيق خَاصِيَّة المرونة من سُلوكِيَّات الإدارة العليا إلى الإدارة

1. الخزرجي، قُصَيّ إســماعيل. "دور المرونة التنظيميَّة وانعكاسـاتها في الاستجابة لتحقيق مُتطلَّبات الأداء العـالِيّ"، مجلـة العلـوم الاقتصاديَّة والإدَارِيَّة، العـدد 94، المجلد 22، 2016م، تاريـخ الزيارة 30 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/afuiN

الوسطى فالمباشرة، وتتحوَّل مع الزَّمَن إلى سِمَة أسَاسِيَّة من سمات هذا العَمَل، والَّتِي لا يمكن للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ القيام بمَهَامّه في غيابها.

وبالإضَافَــة إلى أهَمِّيَّة خَاصِيَّة المرونة بالنِّسْــبَة إلى العَمَــل المباشر لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، فإنَّ لها أهَمِّيَّة أخرى أيضًا، ففي معظم الحالات الدُّوَلِيَّة المُتَعَلِّقَة بالتَّمْوِيل، لُوحِظَ ارتباط فعاليَّة التَّمْوِيل بتوافر خَاصِيَّة المرونة، فمعظم المُمَوِّلِينَ سواءً المَحليِّينَ أو الدُّوَلِيِّــينَ أو الحُكُوميِّينَ، يميلون إلى تمويل المُنَظَّمَات النَّاجحة والمحقِّقَة لمُعَدَّلات عاليــة من الفاعليَّة، وهذه المُعَدَّلات العالية مــن الفعاليَّة لا يمكن الوصول إليها إلَّا باتِّخاذ تدابير إدَارِيَّــة تُوصِّل إلى تطبيق المرونة التَّنْظِيمِيَّة، فيمكن القول بأنَّ هناك علاقة مباشرة وطرديَّة بين مســتوى المرونة التَّنْظِيمِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ وبين القدرة على الحصول على التَّمْوِيل اللَّازِم والكافي.

ولا ينبغــي فَهْم خَاصِيَّة المرونة التَّنْظِيمِيَّــة الَّتِي يتوجَّب توافرها في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانِيّ على أنَّها نَزْعَة للقُصُور التَّنظِيمِيّ، فالالتــزام التَّنظِيمِيّ يحمل ما تحمله المرونة التَّنْظِيمِيَّة من أهَمِّيَّة في تحقيق الفاعليَّة، والمُنَظَّمَات النَّاجِحَة في مجال العَمَل الإنْسَانِيّ هي المُنَظَّمَات الَّتِي تتمكَّن من الموائمة الحقيقيَّة بين المرونة والالتزام وفْق البُعْــد التَّنظِيمِيّ، وفي هذا الصَّدَد تَمّ ابتكار مجموعــة من الهياكل التَّنْظِيمِيَّة الَّتِي تجمع بين المرونة والالتزام التَّنظِيمِيّ، كالهيكل المَصْفُوفِيّ على سبيل المثال، وانطلاقًا مــن أهَمِّيَّة الهياكل التَّنْظِيمِيَّة في زيادة الفَاعِلِيَّة الإدَارِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، سنتناولها بشيءٍ من التَّفْصيل في الفَصْل الرَّابِع من هذا الكتاب.

وختامًا تَجْدُر الإشــارة إلى أنَّ العَقَبَات الإدَارِيَّة، ومنها غياب المرونة تُشَكِّل التَّحَدِّيَات الأبرز لمختلف المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة في العالَم، لا سِيَّما النَّاشئة منها، وهذه التَّحَدِّيَات قد تُشَكِّل عائقًا حقيقيًّا أمام هذه المُنَظَّمَات في الانتشار الأفقيّ والعموديّ في بيئتها المَحَلِّيَّة، كما تُعَدّ سببًا رئيسًا في قصور الجوانب التَّمْوِيلِيَّة، وهذه ما تُؤكِّده الدِّرَاسَات الإدَارِيَّة ذات الصلة، ففي دراســة بِعُنْوانِ "التَّحَدِّيَات الإدَارِيَّة الَّتِي تُواجِه الجَمْعِيَّات

الخَيْرِيَّة وسُـــبُل مواجهتها"(1)، وكانت الدِّرَاسَة مُوجَّهَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العاملة في ســـلطنة عُمَان، واعتمدت هذه الدِّرَاسَة على أسلوب الاستبيان في جمع البيانات، واســـتهدفت مجموعة من المديرين والعاملين في المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة، وأوضحت هذه الدِّرَاسَـــة أنَّ غياب المرونة في التَّعَامُل مع الأحداث المستجدَّة يُعتَبر العائق الأبرز في عمل هذه المُنَظَّمَات.

الخَاصِيَّة الثَّالِثة: التَّشَارُكِيَّة

إنَّ الهدف الرَّئِيس لوجود العَمَل الإنْسَانيّ بشَكْلِهِ المُؤَسَّسِيّ هو زيادة الفعاليَّة في تحقيق النَّفْـــع الاجْتِمَاعِيّ، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنَّ أيّ إجراء يمكن اتّباعه ويحقِّق زيادة هذه الفاعليَّة يتحوّل إلى شرطٍ لازمٍ للعَمَل الإنْسَـــانيّ، والعَمَل الإنْسَـــانيّ قائم بمفهومه الأســـاس على التَّعَاوُن بين مجموعة أفراد وأطراف تسعى إلى تقديم العَوْن لمستحقِّيه، إنَّ هذا المبدأ في التَّعَاوُن بين الأفراد والَّذي قاد إلى تشكيل مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ ينســـحب وبنفس المبدأ على المُنَظَّمَات فيما بينها، ففاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ يمكن أن تكون في أعلى مستوى ممكن عند تحقيق التَّعَاوُن والتشارك بين المُنَظَّمَات المختلفة، وخَاصَّة عند وجود تجارب مختلفة ومُتَمَايِزَة عن بعضها بين هذه المُنَظَّمَات، وعند اختلاف الخبرات العَمَلِيَّة لكوادر المُنَظَّمَات أيضًا، فالتَّعَاوُن والتَّشَارُك بين هذه المُنَظَّمَات يمكن أن يُقدِّم قيمةً مضافةً للعَمَل الإنْسَـــانيّ، تنعكس وبشـــكلٍ واضحٍ على نَوْعِيَّة وكَمِّيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة وعلى استِمْرَارِيّتها أيضًا.

إن خَاصِيَّة التَّشَـــارُكِيَّة تعتبر ســـمةً ملاصقة للعَمَل الإنْسَـــانيّ، وخَاصَّةً أنَّ التَّشَارُك والتَّعَاوُن هو المُبَرِّر الفِعْلِيّ لوجود مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ، وقطاع العَمَل الإنْسَانيّ

1. عبدربه، مجدي محمد مصطفى. "التَّحَدِّيَات الإدَارِيَّة الَّتِي تواجه الجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّة وســبل مواجهتها"، مجلــة الآداب والعلــوم الاجتماعية، 2014م، تاريخ الزيارة 30 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/i7cD3

هو قطاع لا رِبْحِيّ، أيْ: أنَّه بعيدٌ عن مجال المُنَافَسَة السُّوقِيَّة والمَالِيَّة، وتَنَافُسه محصورٌ بمدى الفاعليَّة، فعدم وجود التَّنَافُس السُّوقِيّ والرِّبْحيّ يسمح بقيام التَّشَارُكِيَّة على أكمل وجْهٍ.

وخَاصِيَّة التَّشَارُكِيَّة قد تكون مُلْزِمَةً أحيانًا وتَخْرُج عن كونها قرارًا تتَّخذه المُؤَسَّسَة، ففي العديد من الحالات الَّتِي تستوجب تدخُّل مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ لا تكون أيُّ مُنَظَّمَة وحدها قادرةً على القيام بأعباء الإغاثة والدَّعْم، حَتَّى تلك العَالَمِيَّة منها، فهذه الحالات تستوجب تَدَخُّل عدَّة مُنَظَّمَات وتعاونها وعملها المشترك لتحقيق أفضل النَّتَائج، وخَاصَّة في حالات الكوارث الطبيعِيَّة الكبرى، أو الحروب طويلة الأمَد، فعلى سبيل المثال؛ نجد انتشار معظم المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَالَمِيَّة في المُجْتَمَع السُّورِيّ خلال الحرب الدَّائِرَة هناك، وذلك بسبب أنَّ الحرب وآثَارَهَا تَفُوق قدرة أيّ مُنَظَّمَة منفردةً على القيام بأعباء الإغاثة حَتَّى الأُمَمِيَّة منها.

ويَحْظَى مفهوم التَّشَارُكِيَّة بالقَبُول من معظم المُنَظَّمَات العامِلَة في المجال الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، وتمَّ تَبَنِّي هذا المفهوم مِن قِبَل مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة؛ وذلك من سياساتها الإنْسَانِيَّة وخِدْمَاتها الإغَاثِيَّة المُقَدَّمَة عن طريق مجموعة المُنَظَّمَات التَّابعة لها، ويَتِمّ تتويج هذا المفهوم باللَّجْنَة المشتركة الدَّائِمَة بين الوكالات التَّابعة للأُمَم المُتَّحِدَة[1]،

1. **اللَّجْنَة الدَّائِمَة المشتركة بين الوكالات (IASC)** هي منتدى مشترك بين الوكالات ذات الاهتمام بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ التَّابِعَة للأُمَم المُتَّحِدَة وغير التَّابعة لها، تأسَّست هذه اللَّجْنَة في عام 1992م، بهدف تعزيز العَمَل في المَجال الإنْسَانيّ، الهدف العامّ لهذه اللَّجْنَة هو تحسين تقديم المساعَدَة الإنْسَانِيّة للسُّكَّان المُتَضَرِّرِينَ، تَمَّ إنشاء هذه اللَّجْنَة عَقِبَ قرار الجمعيَّة العامَّة للأُمَم المُتَّحِدَة 46/182، وأكَّد القرار 48/57 أنَّه ينبغي أن يكون الطريقة الأَسَاسِيَّة للتنسيق بين الوكالات التابعة لهذه اللَّجْنَة، واعتمدت هذه اللَّجْنَة على آليَّة العَمَل العنقوديّ لها بدءًا من عام 2005م، تضمّ هذه اللَّجْنَة العديد من المُنَظَّمَات المُهْتَمَّة بالعَمَل الإنْسَانيّ، ومنها على سبيل المثال: مكتب الأُمَم المُتَّحِدَة للشؤون الإنْسَانِيّة، برنامج الأغذية العالميّ، مُنظَّمَة الصِّحَّة العالميَّة، مُفوضيَّة الأُمَم المُتَّحِدَة لشؤون اللَّاجِئينَ، وغيرها من المُنَظَّمَات، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/mSoL0

وتُعْنَى هذه اللَّجْنَة بتطبيق خَاصِيَّة التَّشَارُكِيَّة بين مُنَظَّمَات الأُمَم المُتَّحِدَة المَعْنِيَّة بالعَمَل والإغَاثيّ والإنْسَانيّ من جهة، وبين المُنَظَّمَات المستقلَّة والحُكُومِيَّة من جِهَة أخرى، بحيث تُحَقِّق أفضل النَّتَائج على مستوى إعانة المُحْتَاجِينَ والمَنْكُوبِينَ، وفي أدبيَّات الأُمَم المُتَّحِدَة تسمى خَاصِيَّة التَّشَارُكِيَّة بالنَّهْج العُنْقُوديّ، حيث يشير هذا النَّهْج إلى التَّعَاوُن والتَّضَافُر بين جهود مختلف الجَمْعِيَّات والمُنَظَّمَات لتحقيق هدفٍ واحدٍ هو تحقيق أفضل حياة مُمْكِنَة لشعوب الأرض من خلال العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ.
وتعمل معظم المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة بالعَمَل الإنْسَانيّ حَالِيًّا على توفير قاعدة بيانات عَالَمِيَّة متاحة للجميع، تُوفِّر قاعدة البيانات هذه معلومات كَمِّيَّة ونَوْعِيَّة عن آليَّات العَمَل المُتَّبَعَة، وعن الجهات المُسْتَهْدَفَة بالعَمَل الإنْسَانيّ؛ بحيث يُؤَدِّي التكامُل في هذه البيانات إلى تعزيز وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، ممَّا ينعكس إيجابًا على فاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ.

وتشمل التَّشَارُكِيَّة أيضًا بالإضَافَة إلى التشارك بين مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، التشارك بين هذه المُنَظَّمَات من جهة، وبين الجهات الحُكُومِيَّة، بحيث يُؤَدِّي هذا التشارك إلى الاستفادة من مَيْزَات العَمَل الحكوميّ وعمل المُنَظَّمَات المُستَقِلَّة المَعْنِيَّة بالعَمَل الإنْسَانيّ، وتبرز أَهَمِّيَّة هذه الشَّرَاكة من خلال القدرة الحُكُومِيَّة الفعَّالة في بعض الجوانب والَّتِي تتفوَّق بها على المُنَظَّمَات المُسْتَقِلَّة، وقدرة المُنَظَّمَات المُسْتَقِلَّة الَّتِي تَتَفَوَّق على نظيرتها الحُكُومِيَّة، فهذا التَّشَارُك يُعَدّ بمثابة تكامل للجهود المبذولة واستفادة من المَيْزَات النِّسبيَّة الَّتِي تتمتَّع بها كُلّ جهةٍ، وفي الوقت الحَاليّ تَعْقِد العديد من الحُكُومَات شراكات استراتيجيَّة بينها وبين معظم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في العالَم، ومعظم هذه الشَّرَاكَات تكون لمُدَّة طويلة من الزَّمَن، بحيث يتمّ الاستفادة من خَاصِيَّة التَّشَارُكِيَّة والاستدامة في آنٍ معًا.
وهناك شراكات استراتيجيَّة على مستوى العالَم أجمع، وهذا التوجُّه الدُّوَليّ والأُمَمِيّ والمَحَلِّيّ نحو التطبيق الفعَّال لخَاصِيَّة التَّشَارُكِيَّة هو دليلٌ حقيقيٌ على تزايد الإيمان بضرورة هذه الخَاصِيَّة، وأَهَمِّيَّتها على مستوى العَمَل الإنْسَانيّ المَحَلِّيّ والإقْلِيمِيّ

والدَّوْلِيّ، ومن هذه التشاركيَّات العَالَمِيَّة نذكر المُفَوضِيَّة الأوروبيَّة لحقوق الإنسان(1)، واتِّحاد المُنَظَّمَات الإسْلامِيَّة في أوروبا(2) وغيرها من التشاركيَّات.

إنَّ هذه الخصائص الثلاث؛ الاستدامة، المرونة والتَّشَارُكِيَّة، لا تُؤَدِّي وظيفتها الحقيقيَّة إلَّا حين اجتماعها معًا، فوجود إحداها مرهون بوجود البقيَّة، وهذه الخصائص ليست وليـــدة لحظةٍ معيَّنةٍ أو جهدِ فردٍ أو مُنَظَّمَة واحدة، بل هو نِتَاج عقودٍ كاملةٍ من العَمَل الإنْسَانيّ المُؤَسَّسِيّ في مختلف بِقَاع العالَم، وهذه الخصائص لا تَحْمل مفاهيم ثابتة، فالمفاهيـــم الدَّاخِلِيَّة المُفَسِّرَة لِكُلّ خَاصِيَّة مـــن هذه الخصائص تتغيَّر بتغيُّر البيئتين الدَّاخِلِيَّـــة والخَارِجِيَّة، وبتَغَيُّر الشَّرائح المُسْـــتَهْدَفَة، فكُلَّمَا كان التغيُّر في مفاهيمها الدَّاخِلِيَّة سريعًا كُلّمَا كان بإمكان هذه الخصائص القيام بوظيفتها على أكمل وجهٍ.

1. **المفوضيَّـــة الأوروبيَّـــة لحقوق الإنســـان:** واختصارًا ECHR، هي معاهدة دوليَّـــة تهدف لحماية حقوق الإنسان والحُرِّيَّات الأساسيَّة في قَارَّة أوروبا، حيث وَضَعَ مسوَّدتها مجلس أوروبا -المُكَوَّن حديثًا آنذاك- ســـنة 1950م، وبدأ تطبيقها في 3 ســـبتمبر سنة 1953م، جميع الدُّوَل الأعضاء في مجلس أوروبا المُوَقِّعة على الاتِّفاقيَّة حاليًّا، ويُتوقَّع من أيّ دولة منضمَّة حديثًا أن توقّع عليها في أقرب فرصة مُتَاحة، تأسَّست وفقًا لهذه المعاهدة المحكمة الأوروبيَّة لحقوق الإنسان في مدينة ستراسبورغ الفرنسيَّة، ويحقُّ لأيّ مواطن عاديٍّ في أوروبا يعتقد أنَّ إحدى الدُّوَل الموقِّعة على الاتفاقيَّة انتهكت حقوقه -بما يخالف شروطها- أن يُقدّم دعوى لدى هذه المحكمة، موقع ويكيبيديا الموســـوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Tx4cH
2. **اتِّحاد المُنَظَمَات الإسْـــلَامِيَّة في أوروبا:** هيئة إسْـــلَامِيَّة أوروبيَّة جامعة تُشَـــكِّل إطارًا مُوحَّدًا للمُنَظَّمَات والمؤسَّسَات والجَمْعِيَّات الإسْلَامِيَّة الأوروبيَّة الأعضاء فيه، ويضمّ الاتِّحاد اليوم هيئات ومُؤَسَّسَات ومراكز في 30 بلـــدًا أوروبيًّـــا، تأسَّـــسَ هذا الاتِّحاد في بريطانيا أواخر ســـنة 1989م، لكنَّه بدأ بالعَمَل منذ فترة الخمســـينيَّات من القرن الماضي على يَدِ الطلبة المسـلمين الوافدين إلى عموم أوروبا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/WoeiF

الفَصْل الثَّالِث

مصادر تمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: التَّمْوِيل في العَمَل الإغَاثِيّ الإنْسَانِيّ الأَهَمِّيَّة والأدوار**
  - أَهَمِّيَّة التَّمْوِيل في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - الإدَارَة المَالِيَّة في مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانيّ
  - المُقَوِّماتُ الأَساسيّةُ للنِّظامِ الماليِّ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ
- **المَبْحَث الثَّاني: مصادر التَّمْوِيل في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة**
  - صَناديق مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة
  - مِنَح الحُكُومَات
  - مِنَح القِطَاع الخَاصّ والمَانِحِينَ الأفراد
  - حَمَلات التَّبَرُّعَات
  - إسْترِاتِيجيّاتُ الحُصُولِ على التَّمْويلِ
  - شُرُوطُ ومُتطَلَّبَاتُ الحُصولِ على التَّمْويلِ
- **المَبْحَث الثَّالِث: المصادر الشرعية لتمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ**
  - الوَقْف الإسْلاميّ
  - الصَّدَقَات التَّطَوُّعِيَّة
  - الهَدْيُ في الحَجّ
  - الكَفَّارَات الواجبة على المسلمين

الفَصْل الثَّالِث

مصادر تمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

ترتبط فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَـــانيّ بشَـــكْلٍ مُبَاشِر بتوافر التَّمْويل، فجميع الأنشطة والخِدْمَات والمشـــاريع الَّتِي ترعاها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والإغَاثِيَّة بحاجة لتغطية تمْويلِيَّة، فالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة شأنها شَـــأنُ المُنَظَّمَات الحُكُومِيَّة والرِّبْحِيَّة لديها نشاطات دَاخِلِيَّة وخَارِجِيَّة، وهذه النَّشَاطات لا يمكن أن تبدأ وتَسْتَمِرّ وتُؤدِّي دَوْرها الحقيقيّ بغياب التَّمْويل؛ وقبل الظُّهُور المُؤَسَّسِيّ للعمل الإنْسَانيّ كان مفهوم التَّمْويل يقتـــصر على الملاءة المَالِيَّة للرَّاغِبِينَ بتقديم الخِدْمَات الإنْسَـــانِيَّة ككفالة يَتِيم أو رعاية أُسْرة محتاجة أو التَّبَرُّع لمسجدٍ أو مستشفى، فالتَّمْويل قبل الظُّهُور المُؤَسَّسِيّ للعَمَل الإنْسَـــانيّ كان قَضِيَّة ذَاتِيَّة تخضع لاعتبارات وتقديرات المُحْسِن الشَّخْصِيَّة، ومع ظُهُور العَمَل الإنْسَانيّ المُؤَسَّسِيّ في مُنْتَصَف القرن التَّاسع عشَر بدأت الحاجة لظهور نِظَام تمْويلِيّ خَاصّ بهـــذا العَمَل، وتنامت هذه الحاجة مع تَطَوُّر النِّظَام المُؤَسَّسِيّ الإنْسَانيّ، فمع كُلّ توسُّـــع جديد في الخِدْمَات والأنشطة والتَّغطية كانت تزداد الأَهَمِّيَّة الممنوحة للتَّمويل، ومع تعقُّد الأنشطة وازدياد حَجْم العَمَل الإنْسَانيّ وتَنَوُّع الخِدْمَات وانتقال الفِكْر الإغَاثِيّ من فكرة العطاء إلى التَّنْمِيَة ومن ردَّة الفعل إلى الاستباقِيَّة تعقَّدت الأنشـــطة التَّمْويلِيَّة لتصل إلى مرحلة تخصيص قِسْم في كُلّ مُنَظَّمَة إنْسَـــانِيَّة عَالَمِيَّة أو مَحَلِّيَّة يُعْنَى بالإدارة المَالِيَّة، وازداد الاهتمام المَحَلِّيّ والعَالَمِيّ بالتَّمْويل الإنْسَانيّ ليُتَوَّج هذا الاهتمام بإنشاء صناديق وتنظيم مُؤْتمَرَات تُعْنَى بقضايا تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

وانطلاقًا من أَهَمِّيَّة التَّمْويل في العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثِيّ، ومن دور هذا التَّمْوِيل في تحقيق الاســـتقرار والاستدامة في نشـــاط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ سيتناول هذا الفصل قَضِيَّة التَّمْوِيل في العَمَل الإنْسَانِيّ، مُتَنَاوِلًا أَهَمِّيَّته ودَوْره ووظيفته، ومصادره المختلفة

من مَحَلِّيَّة ودَوْلِيَّة وذَاتِيَّة وخَارِجِيَّة، كما سيتناول هذا الفصل مصادر التَّمْوِيل الإسْلامِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ؛ كَوْن الشَّريعة الإسْلامِيَّة أفرزت جملةً من مصادر التَّمْوِيل المُسْتَدَامَة الَّتِي سَاهَمَت وما تزال في تمويل الأنشطة الإنْسَانِيَّة، والَّتِي يمكن الاستفادَة من أثرها الإيجَابِيّ ومن أسلوبها المَرِن الَّذِي ما يزال حاضرًا طوال أربعة عشَرًا قرنًا من الزَّمَن بحيث يمكن تَعْميم آثارها حَتَّى على المُجْتَمَعَات غير الإسْـــلامِيَّة كأقدم تجربة تَمَوِيلِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ في التَّاريخ.

المبحث الأوَّل

التَّمْوِيل في العَمَل الإغَاثِيّ الإنْسَانِيّ
الأهَمِّيَّة والأدوار

لا يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة القيامُ بأدوارها المَنُوطَة بها دون حصولها على التَّمْوِيل الكافي الَّذِي يُعِينها على أداء مَهَامّها على أكمل وجْه. وتزداد الأهَمِّيَّة الممنوحة لتمويل العَمَل الإنْسَانِيّ بزيادة الأدوار المُلْقَاة على عاتق المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فغَالِبِيَّة المُجْتَمَعَات الحَالِيَّة يوجد بها العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، الَّتِي تُقَدِّم خِدْمَاتها الإغَاثِيَّة والتَّنْمَوِيَّة لبيئتها، ليَتَحَوَّل دَوْر هذه المُنَظَّمَات من دَوْر ثَانَوِيّ رَدِيف إلى دَوْر اجْتِمَاعِيّ أسَاسِيّ وقِيادِيّ، وهذا الدَّوْر يُوضِّح وبشَكْلٍ جَلِيّ أهَمِّيَّة التَّمْوِيل للعَمَل الإنْسَانِيّ.

وازدادت أهَمِّيَّة التَّمْوِيل في العَمَل الإنْسَانِيّ بشكلٍ مُطَّرِد مع بداية القرن العشرين في ظِلّ الكوارث الفَادِحَة الَّتِي لَحِقَت بالمُجْتَمَع الإنْسَانِيّ في ظِلّ الحربين العَالَمِيَّتَيْن الأولى والثَّانية، وخَاصَّةً مع عَجْز المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة آنذاك عن القدرة على تغطية جميع الحالات الَّتِي كانت تَسْتَلْزِم تَدَخُّلًا إنْسَانِيًّا؛ كما تنعكس أهَمِّيَّة تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ من خلال تركيز المُنَظَّمَات الأُمَمِيَّة والدَّوْلِيَّة مُمَثَّلَة بمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة والمُؤَسَّسَات المنبثقة عنها على ضرورة تأمين كُلّ أشكال التَّمْوِيل للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة، وفي وقتنا الحالي يكتسب التَّمْوِيل أهَمِّيَّته نظرًا للمآسي الإنْسَانِيَّة الَّتِي تَعُمّ مختلف أنحاء العالَم في الشَّرْق والغرب.

إنَّ واقع التَّمْوِيل المُقَدَّم للعَمَل الإنْسَانِيّ العالَمِيّ والمَحَلِّيّ في ازدياد، إلَّا أنَّ زيادته لا تَرْقَى للزِّيَادَة الحاصلة في الحاجة للخِدْمَات الإنْسَانِيَّة، فظهرت فجوة تَمْوِيلِيَّة بين الواقع المَالِيّ وبين الواقع التَّشْغِيلِيّ، وهذه الفجوة في ازديادٍ، وهنا يجب التَّنويه على

أنَّ سـبب هذه الفجوة ليس نَقْصًا في التَّمْويل، بل سـببها الزِّيَادَة الكبيرة في نَفَقات المُنَظَّمَات الإنْسَـانيَّة كنتيجةٍ حَتْميَّة لزيادة المآسي البَشَرِيَّة، فعلى سـبيل المثال بلغت الفجوة التَّمْويليَّة في العَمَل الإنْسَانيّ العَالَميّ عام 2014م 17.3 مليار دولار أمريكيّ، وهي تُشَكِّل 55% من النَّشاطات التَّشْغيليَّة الإنْسَانيَّة(1)، بمعنى أن 55% من المُحْتَاجينَ للخِدْمَات الإنْسَانيَّة حول العالم لم يتلقَّوْا أيّ خِدْمَات إنْسَانيَّة نتيجةَ نَقْص الاعتمادات المَاليَّة، إنَّ هذه النِّسْبَة الكبيرة والَّتي تتجاوز نصف المُحْتَاجينَ حول العالَم والمحرومين من الخِدْمَات الإنْسَانيَّة تُوضِّح وبِشَكْلٍ جَلِيّ أهَمِّيَّة التَّمْويل بالنِّسْبَة للعَمَل الإنْسَانيّ.

أهَمِّيَّة التَّمْوِيل في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

يُغَطِّي التَّمْويل جميع أنشطة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة الإدَارِيَّة والتَّشْغيليَّة، ولتوضيح أهَمِّيَّة التَّمْويل في العَمَل الإنْسَـانيّ فيما يلي أهَـمّ النِّقَاط الَّتِي يقوم التَّمْوِيل بتغطيتها في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة:

- يُغَطِّي التَّمْويل تكلفة المعونات المَادِّيَّة الَّتِي تُقَدَّم في إطار المُسَـاعَدَات الإنْسَانيَّة للمَنْكُوبِينَ والمُحْتَاجِينَ، كما يُغطِّي تكلفة المشاريع الإنْسَانيَّة الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات.
- يُغَطِّي الخِدْمَات غير الملموسة والَّتِي يَتِمّ تقديمها كخِدْمَات إنْسَانيَّة، كالخِدْمَات الطِّبِّيَّة والخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة.
- يُغَطِّي تكلفة الموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـانيَّة بالإضَافَة إلى تكاليف عَمَلِيَّات التَّسْويق والإعلام، وهذه التَّغْطية لا تَقِلّ أهَمِّيَّة عن تغطية تكاليف الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة، فالخِدْمَات الإنْسَانيَّة لا يمكن تقديمها بدون كوادر بَشَرِيَّة مُدَرَّبَة ومُؤَهَّلَة.
- يُغَطِّي تكاليف العَمَلِيَّات الدَّاعِمَة للأنشـطة الأسَاسِيَّة، كعَمَلِيَّات التَّنْسِيق والرَّصْد والمُتَابَعَة والتَّوْثِيق.

1. مسـتقبل التَّمْويل الإنْسَـانيّ، منشـورات الأُمَم المُتَّحِدَة، فريق تمويل العَمَل الإنْسَانيّ، 2017م، تاريخ الزيارة 19 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/yrUfJ

إنَّ العَمَليَّات السَّــابِقَة الَّتِي يُغطِّيها التَّمْويل تُعَدُّ ركائز أسَاسِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ، فأيّ نشاطٍ لا يَتِمّ تأمين التغطية المَاليَّة له سيُؤَثِّر بِشَكْلٍ سَلْبِيّ على جَوْدَة الخِدْمَات الإنْسَانيَّة ونسبة تغطيتها، ولا يجوز التَّوَقُّع بأنَّ الأنشطة الأسَاسِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والمُتَعَلِّقَة بالخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَفيدِينَ هي الأَوْلَى بالتَّمْويل، وأنَّ الخِدْمَات الثَّانويَّة والدَّاعِمَة يمكــن في حالات خَاصَّة التوقُّف عن تمويلها، فالخِدْمَات الأسَاسِــيَّة والدَّاعِمَة هي وجْهَا الخِدْمَة الإنْسَانيَّة، ويقفان على مسافةٍ واحدةٍ من حيث أحقيَّة التَّمْويل، ويُقْصَد بالأنشطة الإنْسَانِيَّة الدَّاعِمَة جميع الأنشطة الَّتِي لا ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْــتَفيدِينَ، لكنَّها تُشَكِّل البيئة التَّشْــغِيلِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الحَاضِنَة للأنشطة الأسَاسِــيَّة، بحيث لا يمكن تقديم الخِدْمَات الأسَاسِيَّة بالشَّــكْل المطلوب وبالجَوْدَة المرغوبة بدون هذه الأنشطة الدَّاعِمَة.

الإدَارَة المَالِيَّة في مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانِيّ

تُعْتَبَرُ الإدارةُ الماليّةُ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ من الأَقْسامِ الحَيَوِيّةِ، وذلك كَوْنُ تَأْثيرها يمْتَدُّ ليَطالَ مُخْتَلَفَ جَوانِبِ النَّشــاطِ الَّذي تَقُومُ به هذه المُنَظَّماتُ، فالإدارةُ الماليّةُ تُعْنَى بشَــكْلٍ رَئيسٍ بإدارةِ المَوارِدِ الماليّةِ في المُنَظَّمــةِ بفَعّاليّةٍ لتَحْقيقِ أَهْدافِ المُنَظَّمةِ، وعادةً ما تَقُومُ الإدارةُ العُلْيا بوَضْعِ الخُطُوطِ العَريضةِ للإدارةِ الماليّةِ، وتَتَوَلَّى الإدارةُ الوُسْــطَى والدُّنْيا تَنْفيذَ المُخَطَّطــاتِ الماليّةِ، وتَتَقاطَعُ الإدارةُ الماليّةُ من حَيْثُ الوَظائِفُ المَنُوطةُ بها مع الإدارةِ الماليّةِ في المُنَظَّماتِ الرِّبْحيّةِ، كما تَتَشــابَهُ معها في طُرُقِ إعْدادِ القَوائِمِ الماليّةِ، إلّا أَنَّها لا تَتَطابَقُ معها بشَكْلٍ تامٍّ، فَلِكُلِّ نَوْعٍ من المُنَظَّماتِ خَصائِصَهــا الَّتي تُمَيِّزُها عن الأُخْرَى، وفيما يَلي نُبَــيِّنُ **أَهَمَّ الاخْتِلافاتِ الَّتي تُمَيِّزُ الإدارةَ الماليّةَ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ عن نَظيرَتِها الرِّبْحيّةِ.**

- **طَريقةُ قِراءةِ القَوائمِ الماليّةِ:** يَهْتَمُّ الشُّرَكاءُ وحَمَلَةُ الأَسْهُمِ وأَصْحابُ المَصْلَحةِ في المُنَظَّماتِ الرِّبْحيّةِ بالرَّقْمِ النِّهائيِّ للقَوائمِ الماليّةِ، كَوْنُهُ يُبَيِّنُ مِقْدارَ الرِّبْحِ المُحَقَّقِ، بينما يَهْتَمُّ أَصْحابُ المَصْلَحةِ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ بالاسْتِخْدامِ الأَنْسَبِ

للمَـــوارِدِ الماليّةِ المُتاحةِ، وتَوْضيحًا لهذه النُّقْطةِ، تَقُومُ المُنَظَّماتُ الرِّبْحيّةُ بمُقارَنةِ النَّفَقاتِ مع الإيراداتِ مع الاهْتِمامِ بِتَفَوُّقِ الإيراداتِ، وتَحْديدِ الأَسْـــبابِ المُؤَدّيةِ لِتَراجُعِ الرِّبْحِ في حالِ حُدُوثِهِ وتَحْديدِ طُرُقِ المُعالَجةِ اللّازمةِ؛ بينما في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسـانيّةِ يَتِمُّ التَّرْكيزُ على تَساوي النَّفَقاتِ مع الإيراداتِ، وفي حالِ نَقْصِ النَّفَقاتِ عن الإيراداتِ يَتِمُّ دِراسَـةُ هذا الأَمْرِ، ويكُونُ السَّـبَبُ إمّا سُوءُ اسْتِخْدامٍ للمَوارِدِ الماليّةِ، أو تَراجُعِ مُسْتَوَى النَّشاطِ، وتَخْتَلِفُ طَريقةُ المُعالَجةِ وَفْقًا للسَّـبَبِ، فَفي حالِ سُوءِ اسْـتِخْدامِ المَوارِدِ الماليّةِ يَتِمُّ تَحْديدُ مَوْطِنِ الخَلَلِ بِدِقّةٍ ومُحاسَبةِ المُقَصِّرينَ، أَمّا في حالِ انْخِفاضِ مُسْتَوَى النَّشاطِ، فَيَتِمُّ تَرْحيلُ الزّيادةِ الماليّةِ إلى السَّنةِ الماليّةِ التّاليةِ وإِنْفاقِها على ذاتِ المَشْرُوعِ الَّذي حَقَّقَ تَراجُعًا في النَّشاطِ، أو قَد يَتِمُّ إعادةُ الزّيادةِ إلى الجهةِ المانِحةِ.

- **طَريقــةُ عَرْضِ القَوائِمِ الماليَّـةِ:** يَتِمُّ إعْدادُ القَوائِمِ الماليّـةِ في مُخْتَلِفِ أَنْواعِ المُنَظَّماتِ وَفْقَ ذاتِ المَعاييرِ والأُسُـسِ المُحاسَـبيّةِ المُتَعارَفِ عليها، إلّا أَنَّ طَريقةَ العَرْضِ تَخْتَلِفُ، ففي المُنَظَّماتِ الرِّبْحيّةِ يَتِمُّ التَّرْكيزُ على الأَرْباحِ وتَنْظيمِ القَوائِمِ الماليّةِ بحَيْثُ تُساعِدُ على إجْراءِ التَّحْليلاتِ الماليّةِ المُناسِبةِ كنِسْبةِ السُّيُولةِ والدَّوَرانِ والمَدْيُونيّةِ وغَيْرِها من النِّسَبِ الماليّةِ، بينما في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ فَيَتِمُّ التَّرْكيزُ على الشَّـفافيّةِ والمُساءَلةِ وحُسْنِ اسْـتِخْدامِ المَوارِدِ الماليّةِ، فَيَتِمُّ تَنْظيمُ القَوائِمِ الماليّةِ بِحَيْثُ تُوَضِّحُ بشَكْلٍ جَليٍّ الإيراداتِ ومُقارَنَتَها بِسُهُولةٍ مع النَّفَقاتِ وتُوَضِّحُ المَشاريعَ والمُبادَراتِ الَّتي تَمَّ الإِنْفاقُ عليها.

على الرَّغْمِ من كَوْنِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ لا تَهْدِفُ إلى تَحْقيقِ الرِّبْحِ، فإنَّ للإدارةِ الماليّـةِ فيها أَهَمّيّةً كُبْرَى لا تَقِلُّ أَبَدًا عن تلك في المُنَظَّـماتِ الرِّبْحيّةِ، وغالِبًا ما يَرْتَبِطُ اسْتِمْرارُ هذه المُنَظَّماتِ واسْتِدامةُ خِدْماتِها بحُسْنِ إدارَتِها الماليّةِ، وفيما يَأْتي تِبْيانٌ لأَبْرَزِ النِّقاطِ الَّتي تُوَضِّحُ **أَهَمّيّةَ الإدارةِ الماليّةِ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ.**

- **ارْتِبــاطُ الإدارةِ الماليّةِ بالقُـدْرةِ على الحُصولِ على التَّمْويـلِ:** تُعاني غالِبيّةُ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسـانيّةِ من صُعُوبــةِ الحُصُولِ على التَّمْويلِ، إضافةً لقِلّةِ

مَصادِرِه، وقِلَّتِه جَعَلَت المُنافَسَةُ بين المُنَظَّمات الإنْسانيّة تَحْتَدِمُ للحُصُولِ عليه، هذا الأَمْرُ دَفَعَ أَصْحاب التَّمويل للاتِّجاه نَحْوَ المُنَظَّمات الأَكْثَر قُدْرةً على إدارة التَّمويلِ المَمْنُوح، فالمانِحُون يُفَضِّلُونَ المُنَظَّماتِ الأَكْفَأَ في إدارةِ التَّمْويلِ المَمْنُوحِ والَّذي تَقُومُ من خِلالِه بِخِدْمةٍ أَكْبَرَ عَدَدٍ مُمْكِنٍ من المُسْتَفيدينَ بِنَفْسِ المَوارِدِ مُقارَنَةً مع مُنَظَّماتٍ أُخْرَى.

- **ارْتِباطُ الإدارة الماليّة بالمُساءَلة والشَّفافيّة:** تَعْتَمِدُ المُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ والإنْسانيّةُ على المِنَحِ والتَّبَرُّعات بِشَكْلٍ رَئيسٍ على تَمْويلِ أَنْشِطَتِها وخِدْماتِها، ولذلك يَحِقُّ للجِهةِ المانِحةِ الاطِّلاعُ على طَريقةِ إدارةِ هذا التَّمْويلِ وكَيْفيّةِ التَّصَرُّفِ فيه، وهذا النُّقْطَةُ تَتَّصِلُ بِشَكْلٍ مُباشِرٍ بالشَّفافيّة، فالإدارةُ الماليّةُ ومن خِلالِ قَوائِمِها الماليّةِ تَتَمَكَّنُ من تَزْويدِ المانِحينَ بهذه المَعْلُومات؛ كَما أَنَّ الدُّوَلَ الَّتي تَتْرُكُ المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةَ على أَراضيها يَحِقُّ لها الاطِّلاعُ على الكُشُوف الماليّةِ الخاصّةِ بهذه المُنَظَّمات، والَّتي يَجِبُ أَن تَكُونَ حاضِرةً دائِمًا ومُنَظَّمةً وَفْقَ القَوانينِ المَحَلّيّةِ النّاظِمةِ لها، وهذه النُّقْطةُ تَتَّصِلُ بِشَكْلٍ مُباشِرٍ ورَئيسٍ بالمُساءَلة.
- **ازْديادُ الحاجَة للتَّمْويل:** تُشيرُ التَّوَقُّعاتُ الأُمَميّةُ إلى زيادةٍ مُحْتَمَلةٍ في أَعْدادِ السُّكّانِ في العالَم، فوَفْقًا لتَقْريرٍ صادِرٍ عن مُنَظَّمةِ الأُمَمِ المُتَّحِدةِ فإِنَّ عَدَدَ سُكّانِ العالَمِ من المُتَوَقَّعِ أَن يَصِلَ إلى 9,7 مِلْيارِ شَخْصٍ بحُلُولِ عام 2050م، وغالبيّةُ هذه الزّيادةِ السُّكّانيّةِ سَتَكُونُ في الدُّوَلِ النّاميةِ الأَشَدِّ فَقْرًا(1)، ممّا يُحَتِّمُ زيادةَ عَمَلِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ في هذه الدُّوَل، كما أَنَّ واقِعَ الحُرُوبِ والكَوارِثِ الطَّبيعيّةِ يُشيرُ هو الآخَرُ إلى زيادةٍ في أَعْدادِ المُتَضَرِّرينَ والمُحْتاجينَ للمُساعَدة، فعلى سَبيلِ المِثالِ تُشيرُ التَّوَقُّعاتُ إلى زيادةٍ في عَدَدِ السُّكّانِ المُهَدَّدينَ بالفَيَضاناتِ السّاحِليّةِ في دُوَلِ جَنُوبِ شَرْقِ آسْيا بمُعَدَّل 50% (2)، كُلُّ هذه المُؤَشِّراتِ تَشي

1. **السَّلامُ والكَرامةُ والمُساواةُ على كَوْكَبٍ يَنْعَمُ بالصِّحّة.** مُنَظَّمةُ الأُمَمِ المُتَّحِدة. مُتاحٌ على الرّابِط: https://cutt.us/TT1GR
2. **الصَّدَماتُ المُناخيّةُ:** المَخاطِرُ والضَّعْفُ في عالَمٍ مُتَفاوِتٍ. تَقْريرُ التَّنْميةِ البَشَريّةِ 2007 – 2008م. مُنَظَّمةُ الأُمَمِ المُتَّحِدة، ص65.

بضَرُورةِ ازْدِيادِ نَشــاطِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ، وهذا النَّشاطُ لا يُمْكِنُ أَن يَتَّســعَ إذا لَم يَترَافَقْ بِزيادةٍ في التَّمْويلِ، وزيادَتُهُ مُقْتَرِنَةٌ بِشَــكْلٍ مُباشِرٍ بِحُسْنِ الإدارةِ الماليّةِ في هذه المُنَظَّماتِ.

المُقَوِّماتُ الأَساسيّةُ للنِّظامِ الماليِّ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ

لا تَخْتَلِفُ أَساســيّاتُ النِّظامِ الماليِّ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ عن نَظيرَتِها في المُؤَسَّساتِ الرِّبْحيّةِ، فهي تَشْمَلُ دَفاترَ اليَوْميّةِ ودَفْتَرَ الأُسْتاذِ والتَّقاريرَ السَّنَويّةَ وغَيْرَها من الأَساسيّاتِ الأُخْرَى، وبِشَــكْلٍ عامٍّ يَجِبُ على المُنَظَّمةِ مَسْكُ العَديدِ من السِّجلّاتِ الَّتي تَضْمَنُ حُسْنَ إدارَتِها لمَوارِدِها الماليّةِ، وفيما يَأْتي بَيانٌ لِأَهَمِّ هذه السِّجلّاتِ.

أَوَّلًا: دَفْترُ اليَوْميّةِ ودَفْترُ الأُسْتاذ:

وَيَتِمُّ في هذه السِّجلّاتِ تَسْجيلُ كُلِّ النَّشاطاتِ الماليّةِ للمُنَظَّمةِ وتَرْحيلُها لِدَفْتَرِ الأُسْتاذِ، وكما الحالُ في المُنَظَّماتِ الرِّبْحيّةِ يَتِمُّ تَسْجيلُ رَقْمِ كُلِّ عَمَليّةٍ وتاريخِها ونَوْعيّةِ الحِسابِ دائِنٍ أو مَدينٍ، واسْــمِ الحِســابِ الَّتي تَتِمُّ وَفْقَهُ العَمَليّةُ، ويُسَجَّلُ بها اسْمُ المُسْتَفيدِ منها، فَإذا كانَت العَمَليّةُ دَفْعَ إيجارِ مَكْتَبٍ فالمُسْــتَفيدُ مالِكُ المَكْتَبِ، وإذا كانَت رَواتِبَ مُوَظَّفينَ فالمُسْتَفيدُ هو المُوَظَّفُ، وفي حالِ كانَت تَسْليمَ إعانةٍ مادّيّةٍ أو ماليّةٍ لِشَخْصٍ ما فالمُسْتَفيدُ هو مُتَلَقّي الخِدْمةِ، كما يَجِبُ تَسْجيلُ العُمْلةِ الَّتي تمَّت بها العَمَليّةُ لا سيَّما في المُنَظَّماتِ الَّتي تَتَعامَلُ بِعِدّةِ أَنْواعٍ من العُمُلاتِ كالدُّولارِ الأَمْريكيِّ والعُمْلةِ المَحَلّيّةِ.

ثانيًا: المُوازَنةُ:

وهُنا لا بُدَّ من التَّأْكيدِ على ضَرُورةِ أَن يكُونَ لِكُلِّ مَشْرُوعٍ مُوازَنَتُهُ الخاصّةُ به، ولا يَجُوزُ أَبَدًا دَمْجُ مَشْرُوعَيْنِ في مُوازَنةٍ سَــنَويّةٍ واحِدةٍ، وفي نِهايةِ السَّــنةِ الماليّةِ يَتِمُّ تَطْويرُ مُوازَنةٍ لِكامِلِ المُنَظَّمةِ، وفيما يَخُصُّ المَشــاريعَ يَتِمُّ تَجْهيزُ مُوازَنةٍ مَبْدَئيّةٍ قَبْلَ البَدْءِ بِه، ويَتِمُّ فَصْلُ مُوازَناتِ المَشاريعِ عن بَعْضِها ضَمانًا لِلرِّقابةِ ولِلحَوْكَمةِ، وكَوْنُ كُلِّ مَشْرُوعٍ قَد يَكُونُ لَهُ مُمَوِّلٌ مُخْتَلِفٌ عن المَشْرُوعِ الآخَرِ، ويَجِبُ أَن تَكُونَ المُوازَنةُ شَفّافةً وواقِعيّةً

وقابلـــةً لِلتَّطْبيق، وهذه المُوازَنةُ ضَرُوريّةٌ للحُصُولِ على التَّمْويلِ اللّازِمِ، فَغالِبًا ما يَتِمُّ عَرْضُ هذه المُوازَنةِ على الجِهاتِ المانِحةِ.

وهُنا لا بُدَّ من تَوْضيحِ نُقْطةٍ بالِغةِ الأَهَمّيّةِ في إعْدادِ المُوازَناتِ التَّقْديريّةِ للمَشـــاريع، فالمُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ والإنْســـانيّةُ لها نَمَطَيْنِ من التَّكاليف: تَكاليفُ تَشْـــغيليّةٌ تَرْتَبِطُ بالمَشـــاريعِ وبِالنَّشاطِ بِشَـــكْلٍ مُباشِرٍ، وتَكاليفُ ثابِتةٌ تَرْتَبِطُ بالمُنَظَّمةِ نَفْسِها، كَرَواتِبِ الإداريّينَ وإيجـــاراتِ المَكاتِبِ ورَواتِبِ أَعْضاءِ مَجْلِـــسِ الإدارةِ وغَيْرِها، والمانِحُونَ غالِبًـــا ما يَتَجَنَّبُونَ تَغْطيةَ التَّكاليفِ الثّابِتةِ، وفي ذاتِ الوَقْتِ قَد تَتَكَلَّفُ المُنَظَّمةُ بَعْضَ التَّكاليفِ الثّابِتةِ على المَشـــاريعِ، كَتَفْريغِ أَحَـــدِ الإداريّينَ بِنِصْفِ دَوامٍ لِمُتابَعةِ قَضايا المَشْرُوعِ الإداريّةِ والنِّصْفُ الآخَـــرُ لِمُتابَعةِ أَعْمالِهِ الرُّوتينيّةِ المُرْتَبِطةِ بالمُنَظَّمةِ، لِذلك وفي إعْـــدادِ المُوازَناتِ التَّقْديريّةِ يَجِبُ الفَصْلُ بين هَذَيْنِ النَّوْعَيْنِ من التَّكاليفِ، ولا يَجِبُ تَحْميلُ المَشْرُوعِ من التَّكاليفِ الثّابِتةِ إلّا في نِطاقِ ما تَقْتَضيهِ الضَّرُورةُ، ووُجُوبُ تَوْضيحِ نِسَـــبِ التَّحْميلِ بِدِقّةٍ، ولا يَجِبُ أَن تَزيدَ نِسْـــبةُ التَّكاليفِ الثّابِتةِ في المَشْرُوعِ عن 10% من قيمـــةِ التَّكْلِفةِ الإجْماليّةِ للمَشْرُوعِ، ولِتَوْضيحِ هذه النُّقْطةِ، وبِفَرْضِ أَنَّ مُحاسِبَ المُنَظَّمةِ يَتَقاضَى راتِبًا شَهْريًّا قيمَتُهُ 1,000 دُولارٍ أَمْريكيٍّ، وتَمَّ تَكْليفُهُ بِمُهِمّةِ مُحاسِـــبِ مَشْرُوعٍ ما إضافةً لعَمَلِهِ كَمُحاسِـــبٍ للمُنَظَّمةِ، بِحَيْثُ يَعْمَلُ نِصْفَ وقْتِهِ في مُحاسَـــبةِ المُنَظَّمةِ والنِّصْفَ الآخَرَ في مُحاسَبةِ المَشْرُوعِ، يَتِمُّ تَحْميلُ نِصْفِ راتِبِهِ فَقَط على مُوازَنةِ المَشْرُوعِ.

وفي نِهايةِ السَّـــنةِ الماليّةِ للمُنَظَّمةِ يَتِمُّ تَجْهيـــزُ مُوازَنةٍ خِتاميّةٍ لِكُلِّ مَشْرُوعٍ على حِدّةٍ ومُوازَنـــةٍ للمُنَظَّمةِ بالكامِلِ، وتَقُومُ بَعْضُ المُنَظَّـــماتِ بِتَجْهيزِ مُوازَناتٍ رُبْعِ أو نِصْفِ سَـــنَويّةٍ، وتَفْرِضُ قَوانينُ الدَّوْلةِ المُضيفةِ بَعْضَ التَّفاصيلِ لا ســـيَّما في شَكْلِ وتَوْقيتِ إعْدادِ القَوائِمِ الماليّةِ، وفيما يَلِي نُبَيِّنُ أَحَدَ الأَشْـــكالِ المُعْتَمَدةِ للمُوازَناتِ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْســـانيّةِ مع التَّأْكيدِ على أَنَّها لَيْسَت النَّمُوذَجَ الوَحيدَ، فقَدْ تَعْتَمِدُ المُنَظَّمةُ نَمُوذَجًـــا خاصًّا بِها، أو تَفْرِضُ قَوانينَ الدَّوْلةِ نَمُوذَجًا مُحَدَّدًا، وبِغَضِّ النَّظَرِ عن هذه النَّماذِجِ فَأُسْلُوبُ الإعْدادِ ذاتُهُ.

مُوازَنةُ المَشْرُوعِ			
الإِيرادات		النَّفَقاتُ	
اسْمُ الحِسابِ	الرَّصيدُ	اسْمُ الحِسابِ	الرَّصيدُ
مِنَحٌ		أُجُورُ مُوَظَّفينَ	
تَبَرُّعاتٌ		تَعْويضاتُ مُتَطوِّعينَ	
إيراداتٌ أُخْرى		سَفَرٌ وتَنَقُّلاتٌ	
إيراداتٌ مُرحَّلَةٌ من العَامّ السّابقِ		قِرْطاسيّةٌ	
إيراداتٌ مُرحَّلةٌ إلى العامِ القادِمِ		تكاليفُ تَدْريبٍ	
		خِدْماتٌ إِنْسانيّةٌ	
		إعاناتٌ مادِّيّةٌ	
		إعاناتٌ إغاثِيّةٌ	
		نَفَقاتٌ أُخْرى	
المَجْمُوعُ		المَجْمُوعُ	

ويَتِمُّ تَطْويرُ مُوازَنةِ المُنَظَّمةِ بِذاتِ الطَّريقةِ، وفي حالِ عَدَمِ تَســاوي طَرَفَيِ المُوازَنةِ المَدينِ والدّائِنِ، يَتِمُّ مُعالَجةُ الخَلَلِ مُحاسَــبيًّا في حالِ عَدَمِ وُجُودِ خَلَلٍ تَشْغيليٍّ، وذلك

بتَرْحيلِ الفائِضِ إلى السَّنةِ الماليّةِ القادِمةِ، أَمّا في حالِ وُجُودِ خَلَلٍ تَشْغيليٍّ بمَعْنَى سُوءِ اسْـــتِخْدامٍ يَتِمُّ مُعالَجةُ الأَمْرِ من خِلالِ تَسْجيلِ النَّقْصِ كَخَسائِرَ غَيْرِ مُتَوَقَّعةٍ، والعَمَلُ مُباشَرَةً على حَلِّ الخَلَلِ وتَحْميلِ الأَطْرافِ المَسْـــؤُولةِ المَسْؤُوليّةَ ماليًّا وقَد يَتِمُّ تَحْميلُهُم إيّاها قَضائيًّا وَفْقَ ما تَقْتَضيهِ الظُّرُوفُ.

ثَالِثًا: قائِمةُ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ:

تُشابِهُ قائِمةُ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ المُوازَنَةَ، إلّا أَنَّها تَخْتَلِفُ عنها في جانِبٍ رَئيسٍ وهو تَوْقيتُ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ، فالمُوازَنَةُ تُقَدِّمُ مَعْلُوماتٍ حَوْلَ قيمةِ النَّفَقاتِ والإيراداتِ السَّـــنَويّةِ، دُونَ الدُّخُولِ في تَفاصيلِها الزَّمَنيّةِ، فعلى سَبيلِ المِثالِ قَد تَكُونُ المُنَظَّمةُ بِحاجةٍ لِتَمْويلٍ مـــا في الرُّبْعِ الأَوَّلِ من العامِ، والنَّفَقاتُ قَد تَكُونُ في الرُّبْعِ الثّاني، فالمُوازَنَةُ لا تَدْخُلُ في هذه التَّفاصيلِ عَكْسُ قائِمةِ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ الَّتي تُغَطّي الجانِبَ الزَّمَنيَّ للإيراداتِ والنَّفَقاتِ، وفيما يَلي نُبَيِّنُ أَحَدَ النَّماذِجِ المُعْتَمَدةِ لقائِمةِ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ أو كما تُسَمَّى أَحْيانًا بِقائِمةِ السُّيُولةِ.

قَائِمةُ التَّدَفُّقِ النَّقْديِّ للرُّبْعِ الأَوَّلِ من السَّنَةِ المالِيّةِ					
نَوْعُ الحِسابِ	اسْمُ الحِسابِ	مُحقَّقُ	مُتَوَقَّعُ	مُتَوَقَّعُ	مُتَوَقَّعُ
		يَنايِر	فُبْرايِر	مَارِس	أَبْرِيل
الإِيراداتُ					
النَّفَقاتُ	أُجُور مُوظَّفِينَ	نَفَقاتٌ أُخْرى	نَفَقاتٌ أُخْرى	نَفَقاتٌ أُخْرى	نَفَقاتٌ أُخْرى
	تَعْويضاتُ مُتَطَوِّعينَ	المَجْمُوعُ	المَجْمُوعُ	المَجْمُوعُ	المَجْمُوعُ

قائمةُ التَّدفُّقِ النَّقْديّ للرُّبْعِ الأَوَّل من السَّنَةِ الماليّةِ					
نَوْعُ الحِسابِ	اسْمُ الحِسابِ	مُحَقَّقُ	مُتَوَقَّعُ	مُتَوَقَّعُ	مُتَوَقَّعُ
		يَنايِر	فُبْرايِر	مَارِس	أَبْرِيل
النَّفَقاتُ	سَفَرٌ وتَنَقُّلاتٌ				
	قِرْطاسيّةٌ				
	تَكاليفُ تَدْريبٍ				
	خِدْماتٌ إِنْسانيّةٌ				
	إِعاناتٌ مادّيّةٌ				
	إِعاناتٌ إِغاثيّةٌ				
	نَفَقاتٌ أُخْرى				
السُّيُولةُ المُتَوفِّرةُ					

المبحث الثَّاني

مصادر التَّمْوِيل في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

تتعدَّد المصادر الَّتـــي تعتمد عليها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والإغَاثِيَّة، وتتباين طُرُق تصنيفهـــا، فمنها ما هو تقليديّ وحديث، ومنها ما هو خَارِجِيّ وذَاتِيّ، وقد يكون دَوْلِيًّـــا أو مَحَلِّيًّا، حُكُومِيًّـــا أو خَاصًّا، وبِغَضّ النَّظَر عن هذه التَّصْنِيفَات فإنَّ هذه المَصادِر تقوم بدَوْرها في توفير التَّمْوِيل اللَّازِم لتغطية أنشـــطة المُنَظَّمَات، ولكن وعلى الرَّغْم من التَّنَوُّع الكبير نِسْبِيًّا في مصادر تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ إلَّا أنَّ حجم التَّمْوِيـــل الكُلِّيّ النَّاتِج عن هـــذه المَصَادر مُجْتَمِعَةً لا يَرْقَى لأكثر من نِصْف حَاجَة مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانِيّ من التَّمْوِيل.

وفيما يلي أهَمّ هذه المصادر مع تبيان آلِيَّة التَّمْوِيل المُتَّبَعَة في كُلّ مصدرٍ، ونســـبة مُسَاهَمَة كُلّ مَصْدَرٍ.

صَناديق مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة

تدير مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة عِدَّة مصادر لتمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ حول العالَم، وبالتَّأْكِيـــد فإنَّ مصادر التَّمْوِيل الحَقِيقِيَّة ليســـت أُمَمِيَّة المصدر، فدَوْر هذه المُنَظَّمَة الأُمَمِيَّة هو في إيجاد آليَّات مُناسِـــبَة لجمع الأموال واســـتخدامها عند الحاجة لها، وتقوم فلســـفة الأُمَم المُتَّحِدَة في هذه الأدوات على عدم انتظار حدوث الكارثة، ومِن ثَمَّ البحث عن مصادر لتمويل عَمَلِيَّات الإغاثَة، بل تقوم على مبدأ توفير تمويل دائِم يَتِمّ استخدامه فَوْر حُدُوث أيّ كارثة في أيّ مكان من العالَم، وفيما يلي أهَمّ مصادر الأُمَم المُتَّحِدَة في تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ والإغَاثِيّ:

- الصُّنْدُوق المركزيّ لمُوَاجَهَة الطوارئ: شُـــكِّل هـــذا الصُّنْدُوق بقرار من الجَمْعِيَّة العَامَّة للأُمَم المُتَّحِدَة في مارس 2006م، وقد ســـاهَم هذا الصُّنْدُوق منذ تأسيسه

بأكثر من 4 مليارات دولار أمريكيّ في دَعْم الأنشـــطة الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة حول العالَـــم(1)؛ من خلال دَعْمه المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة ماليًّـــا، يتلقَّى هذا الصُّنْدُوق التَّمْويـــل من الحُكُومات والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة ومـــن الأفراد، وتُقَدِّم الحُكُومَات أكـــثر من 66% من إجمَاليّ تمويله، وتُعَدّ كنـــدا أكبر المُمَوِّلينَ فيه بما يزيد عن 200 مليـــون دولار أمريكيّ، وقَدَّم هـــذا الصُّنْدُوق ما يزيد عن 60 مليون دولار أمريكيّ كمُسَـــاعَدَات مَاليَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة عَقِب الزلزال المُدَمِّر في هاييتي عام 2010م.

- **الصُّنْدُوق الإنْسَـــانِيّ المُشْتَرك:** وهو سلســـلة صناديق تابعة لمكتب الأُمَم المُتَّحِدَة لتنسيق المُسَـــاعَدَات الإنْسَانِيَّة(2)، تأسَّس في عام 1991م، يوجد صندوق فَرْعِيّ تَابِـــع للصُّنْدُوق الرئيسيّ في كُلّ مـــكانٍ فيه كوارث طبيعيَّة أو مآسٍ بَشَرِيَّة نتيجة الصِّرَاعَات، ومن أشْـــهَر مكاتبه الفَرْعِيَّة، الصُّنْدُوق الإنْسَانِيّ المُشْتَرَك في الشَّرق الأوســـط وشـــمال إفريقيا، ويتلقَّى الصُّنْدُوق التَّمْويل من الجهات الحُكُومِيَّة، ويقوم بدَوْرِهِ بتوزيعها على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة العَامِلَة في البيئات المُسْتَهْدَفَة بالخِدْمَات الإنْسَانِيَّة.

مِنَح الحُكُومَات

تُعَـــدّ المِنَح الحُكُومِيَّة الَّتِي تُقَدَّم للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة أعقد أنواع التَّمْويل وأصْعبها في الحصول، فحتَّى تتلقَّى المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة تمويلًا حُكُومِيًّا لخِدْمَاتها ومشاريعها الإنْسَـــانِيَّة يجب أن يَتَضَمَّن مقترحها التَّمْويليّ تَوْصِيفًا إنْسَانِيًّا وتَمْويليًّا

1. **العالَم يســـاعد العالَم**، الصُّندوق المركزيّ لمواجَهة الطوارئ، الموقع الرســـميّ لمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، تاريخ الزيارة 19 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/eROTj
2. **مكتب الأمم المُتَّحِدَة لتَنْسيق الشؤون الإنْسَانِيَّة (OCHA)**: مُؤَسَّسَة فرعيَّة تَابِعَة للأُمَم المُتَّحِدَة تَشَكَّلَت في ديســـمبر 1991م بموجب قرار من الجمعيَّة العَامَّة عام 1998م، ويهدف القرار إلى تعزيز اســـتجابة الأمم المُتَّحِدَة لحالات الطوارئ المُعَقَّدَة والكوارث الطبيعيَّة من خلال إنشاء إدارة الشؤون الإنْسَانِيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8PXdi

للمشروع الإنْسَـــانيّ، وفي غالب الأحيان يجـــب أن يتضمَّن الوَصْف معايير حُكُوميَّة خَاصَّـــة لا تنجح جميع الحُكُومَات في الوُصُول إليه، فنِسْـــبَة تجاوب الحُكُومَات مع طلبـــات المُنَظَّمَات في التَّمْويل لا تتجاوز 20% من إجمَاليّ الطَّلَبات المُقَدَّمَة(1)، وفي حـــال الحصول على التَّمْويل قد تَفْرض الحكومة قيودًا على المُنَظَّمَة في كَيْفِيَّة صَرْفه، وهنا تجدر الإشـــارة إلى أنَّ معظم الحُكُومَات تتجاوب بشـــكلٍ إيجَابيّ مع مُقْتَرَحَات التَّمْويل الَّتي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات التَّابِعَة للأُمَم المُتَّحِدَة، بينما يكون التجاوب أقلّ بكثيرٍ مع المُقْتَرَحَات المُقَدَّمَة من مُنَظَّمَات مَحَلِّيَّة وخَاصَّة في منطقة الشَّرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويمكن تفســـير هذا التَّلَكُّؤ في تقديم التَّمْويل في القَلَق من تَبِعَات القرارات الدَّوْلِيَّة الصَّادرة عن مجلس الأمن، والَّتي تحاول تجفيف منابع الإرهاب.

وتتباين الحُكُومَات بدرجة مســـاهمتها في تمويل العَمَل الإنْسَانيّ، وتلعب عِدَّة أسباب في هذا التَّبَايُن، منها القُدْرَة المَاليَّة للحكومة والاســـتقرار الدَّاخِليّ، واستقرار القَرَار السِّـــيَاسِيّ والاقْتِصَاديّ، وبشَـــكْلٍ عَامّ تُعْتَبَر الولايات المُتَّحِـــدَة الأمريكيَّة من أَكْبَرِ المُسَاهِمِينَ الحُكُومِيِّينَ في تمويل العَمَل الإنْسَانيّ، فسنويًّا تُقَدِّم ما يزيد عن 6 مليارات دولار أمريكيّ كمُسَـــاعَدَات مَاليَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة(2)؛ وتَتَزايَدُ مُساهَمَةُ الاتِّحادِ الأُورُوبيِّ في تَغْطِيَتِهِ للاحْتياجاتِ الماليّةِ لِأَغْراضٍ إنْســـانيّةٍ، وتَكادُ تَتَجاوَزُ مُساهَمَتُهُ المُساهَمَةَ الأَمْريكيّةَ، فَقَدَّمَ لِلّاجِئينَ السُّوريّينَ في تُرْكيا 3,4 مِلْيارِ يورو(3)، وهو رَقْمٌ ضَخْمٌ كمُساهَمَةٍ مُوَجَّهَةٍ لِقِطاعٍ إنْسانيٍّ واحِدٍ.

---

1. **تمويل المُنَظَّمَات الدوليَّة غير الحُكُوميَّة**، صحيفة إيلاف الإلكْترُونِيَّة، 2017م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/67M8k
2. **المُساعَدَات الإنْسَانيّة العالميَّة**، تقرير مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة 2015م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Aj1rL
3. **3,4 مِلْيار يورو منَحٌ دَوْليَّةٌ للاَّجِئينَ السُّورِيينَ**، الشَّرْقُ الأَوْسَطُ، 14 مَارِس 2019م، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/kTNSX

مِنَح القِطَاع الخَاصّ والمَانِحِينَ الأفراد

يُعْتَبَر التَّمْوِيل من جانب الأفراد والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة أقلّ أثرًا من سـابقَيْه، فنِسْبَته من التَّمْوِيل الإنْسَانيّ العامّ لا تتجاوز 7% من إجمَاليّ التَّمْوِيل(1)، إلَّا أنَّه يُعْتَبَرَ أكثر مُرُونَـة من التَّمْوِيل الحُكُوميّ أو مـن التَّمْوِيل الأُمَميّ، فغَالِبيَّة المَانِحِينَ من الأفراد والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة لا يفرضون قيودًا تنظيميَّة أو تشغيليَّة صارمَة، ويُبْدُون مُرونةً عالية في التَّعَامُل مع المشاريع الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ نسبة التَّمْوِيل الخاصّ الَّتِي أشرنا لها، تشير إلى نسبة هذا التَّمْوِيل على الصَّعيد العَالَميّ، ففي بعض البيئات وخَاصَّة للمُنَظَّمَات المُسْتَقلَّة والَّتِي لا تَتْبَع مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة يُعْتَبَرَ التَّمْوِيل الخاصّ عِمَاد تمويل هذه المُنَظَّمَات، وخَاصَّة أنَّ معظمها لا يَلْقَى استجابة حُكُوميَّة دائمًا.

ويُعْتَبَر بيل غيتس(2) وهِنْري فورد(3) من أشهر المَانِحِينَ للعَمَل الإنْسَانيّ على مستوى العالَم، فالأَوَّل أسَّس مُؤَسَّسَة وقْفيَّة تتجاوز قيمتها السُّوقيَّة 24 مليار دولار أمريكيّ، والثَّاني قَدَّم 90% من أسهم شركته للأعمال الإنْسَانيَّة.

---

1. **مصادر التمويل الدوليَّة للمُنَظَّمَات غير الحُكُوميَّة**، الموسوعة الجزائريَّة للدِّرَاسَات السِّيَاسيَّة والاستراتيجيَّة، 31 أغسطس 2019م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lmBYJ
2. **بيل غيتس:** واحد من أكبر المُستثمرين ورجال الأعمَال الأمريكيِّينَ، وُلِدَ في واشنطن عام 1955م، يبلغ من العمر 63 عامًا، كان لديه شَغَف كبير بمجال التكنولوجيا والبرمجيَّات منذ صِغَره،، وقد طوَّر برنامجًا مُمَيَّزًا بمشاركة أحد أصدقائه في عمر 15 عامًا لمُرَاقَبَة حركة السَّير في شوارع مدينة سياتل، وهو مؤسِّس شركة مايكروسوفت الشهيرة، أسَّسها وهو يدرس في جامعة هارفارد، فقد التحق بالجامعة لدراسة الحقوق مثل والده إلَّا أنَّ شَغَفه بالتكنولوجيا والبرمجة طغَى على دراسته الجامعيَّة واتَّجَه لإنشاء البرامج التكنولوجيَّة. موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/kZ4LB
3. **هنري فورد:** هو مُؤَسِّس مؤسَّسَة فورد العالَميَّة لصناعات السَّيَّارات، وُلِدَ في ولاية ميشيغان عام 1863م، وتُوُفيَ عام 1947م، ترك مدرسته وهو في عمر 15 عامًا، وعمل بإحدى وِرَش الميكانيكا، ثمَّ انتقل لشركة إديسون وعمل بها حتى عام 1899م، وأسَّس شركة فورد بالشَّرَاكة مع مجموعة من أصدقائه عام 1903م، وبدأ في إنتاج السَّيَّارات من طراز T، ورفع شعار السَّيَّارات للجميع، وربَط الشركة بخطّ للإنتاج وسعَى لتطويرها حتى أصبحت من كبرى شركات السَّيَّارات في العالَم، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/gcl8H

حَمَلات التَّبَرُّعَات

عـــادةً ما تُوجَّه هذه الحملات للجمهور العامّ، وتختلف مُسَـــاهَمَة هذه الحملات في مجمل التَّمْويل باختلاف المُجْتَمَعَات وباختلاف المُنَظَّمَات، فالمُنَظَّمَات الأُمَمِيَّة الكبرى قلَّـــمَا تعتمد على حَمَلات التَّبَرُّعَات، وإن كان هناك مَيْـــل لتَبَنِّي هذه الحَمَلات في المســـتقبل؛ ففي الوقت الرَّاهِن غَالِبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تعتمد على التَّبَرُّعَات في تمويل خِدْمَاتها ومشاريعها هي المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة، وتكون هذه التَّبَرُّعَات فعَّالة في ظِلّ شُـــحّ المصادر الأخرى، وفي ظِلّ الشروط الصَّعْبَة الَّتِي تضعها الحُكُومَات المَحَلِّيَّة للتمويل، وانطلاقًا من أهَمِّيَّة هذه الحَمَلات في تمويل المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة ســـنُفْرِد لهذا المصدر التَّمْوِيليّ مساحةً للشَّرْح في فصول قادمة من هذا الكتاب.

يمكن وصف المصادر السَّـــابِقَة للتمويل بالمصادر التَّقْلِيدِيَّـــة، وعمومًا تزداد فَاعِلِيَّة التَّمْوِيـــل بزيادة تَنَوُّع مصادره، وهناك توجُّه عام في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة لزيادة التَّنَوُّع في مصادر التَّمْويل على المستوى العَالَمِيّ، واستحداث مصادر جديدة خَاصَّة في ظِلّ قُصُور التَّمْوِيل الحاليّ عن تلبية الحاجات الفِعْلِيَّة، ومن المصادر المقترحة على مستوى العالَم والَّتِي تَلْقَى قبولًا مَبْدَئِيًّا في أوروبا حَالِيًّا هي ضريبة المعاملات المَالِيَّة، وتســـمى في بعض الأحيان ضريبة توبين، أو كما يحلو للبعض تسميتها بضريبة روبن هود، وذلك كونها ضريبة على التحويلات المَالِيَّة قصيرة الأجل، والَّتِي تَتِمّ في الأسواق المَالِيَّة الرَّئِيسَة في العالَم بهدف المُضَارَبَة والكَسْب السَّريع، وتُسَمَّى ضريبة روبن هود؛ كَوْنها ضريبة على الأغنياء وتُوَزَّع كمُسَاعَدَات إنْسَانِيَّة على الفقراء.

إنَّ مصادر التَّمْويل السَّابِقَة وخَاصَّة الأُمَمِيَّة والحُكُومِيَّة غالبًا ما تكون فعَّالة للمُنَظَّمَات الأُمَمِيَّة الكبرى، بينما تعتبر اســـتفادة المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة منها منخفضة التَّأثير، مع أنَّ هـــذه المُنَظَّمَات غالبًا ما تكون ذات أداء مُرْتَفِـــع في بيئتها المَحَلِّيَّة كَوْنها ذات دراية ومعرفة بالتفاصيل الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة للأفراد المُسْتَهْدَفِينَ، وهذا ما يُحَتِّم على المَانِحِينَ الدَّوْلِيِّينَ والحُكُومِيِّينَ الاهتمام الزَّائد بتمويل هذه المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة؛ وهذا ما دَفَعَ كِبارَ المانِحينَ الدَّوْليِّينَ للاتِّفاقِ على زِيادةِ حِصَّةِ المُنَظَّماتِ المَحَلِّيَّةِ من التَّمْويلِ

الـــكُلّيِّ ليَصِلَ عـــامَ 2025م لحَوالي 50% من إجْماليِّ التَّمْويـــلِ[1]، الأَمْرُ الَّذي مِن شَـــأْنِهِ زِيادةُ فاعِليّةِ عَمَلِ هذه المُنظَّماتِ وبالتَّالي دَفْعٌ جَديدٌ لمَنْظُومةِ العَمَلِ الإِنْسانيِّ العالَميّة.

إسْتراتِيجيّاتُ الحُصُولِ على التَّمْويلِ

تُعْتَـــبَرُ قَضيّةُ الحُصُولِ على التَّمْويلِ الكافي واللّازِمِ وفي الوَقْتِ المُناسِـــبِ من أَهَمِّ المُتَطَلَّباتِ اللّازِمةِ للمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ لِلاسْتِمْرارِ في عَمَلِها، والحُصُولُ على التَّمْويلِ لا يُمْكِنُ أَن يَتِمَّ دُونَ اتِّباعِ إِسْـــتراتيجيّات واضِحة ومُحَدَّدة ومُتَسَلْسِلة تُفْضي في النِّهايةِ إلى تَحْقيـــقِ الهَدَفِ النِّهائيِّ، وفيما يَأْتي نُبَيِّنُ أَهَمَّ الخُطُواتِ اللّازِمِ على المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ اتِّباعُها للحُصُولِ على التَّمْويلِ.

أَوَّلًا: اكْتِشافُ مَصادِرِ التَّمْويلِ المُحْتَمَلة:

وتَشْمَلُ مَصادِرُ التَّمْويلِ المُنظَّماتِ والأَفْرادَ والهَيْئاتِ الدَّوْليّةَ وغَيْرَها من المَصادِرِ الَّتي تَمَّ تِبْيانُها في سِياقِ هذا المَبْحَث.

ثانيًا: دِراسةُ اهْتِماماتِ المُموِّلينَ:

بَعْـــدَ تَحْديدِ مَصـــادِرِ التَّمْويلِ المُحْتَمَلة، يَجِبُ القِيامُ بِدِراســـةِ كُلِّ مَصْدَرٍ على حِدّة، وتَحْديـــدُ المَجالاتِ الَّتـــي تَهْتَمُّ بها كُلُّ جِهةٍ، فَبَعْضُ الجِهاتِ قَـــد تَهْتَمُّ بِقَضايا المَرْأة والطِّفْـــلِ والمُجْتَمَعِ والتَّعْليمِ وغَيْرِها من القَضايـــا الاجْتِماعيّة، بينما قَد يَهْتَمُّ آخَرُونَ بمِنْطَقـــةٍ جُغْرافيّةٍ مُحَدَّدة، كَقِيامِ العَديدِ من الجِهاتِ المُمَوِّلة حاليًّا بِتَمْويلِ أَنْشِـــطة المُنَظَّماتِ الإِنْسانيّةِ في مَناطِقِ النِّزاعاتِ كسُورْيا واليَمَنِ، وتَهْتَمُّ أُخْرَى بِقَضايا العُنْفِ الأُسَريِّ والفَقْـــرِ وعِمالةِ الأَطْفالِ والعُنْفِ القائِمِ عـــلى العِرْقِ والجِنْسِ واللَّوْنِ، وبَعْدَ

1. نَصيبٌ أَكْبَرُ من التَّمْويلِ، الجِهاتُ المانِحةُ تَتَعَهَّدُ بِزَيادةِ التَّمْويلِ المُباشِرِ للمُنَظَّماتِ المَحَلّيَةِ والوَطَنيّة، مَجَلَّة الصَّليبِ الأَحْمَرِ والهِلالِ الأَحْمَرِ، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/ESY1U

تَحْديدِ مَجالاتِ اهْتِمامِ المُموِّلينَ يَتِمُّ اسْتِبْعادُ الجِهاتِ الَّتي لا تَتَقاطَعُ أَنْشِطةُ المُنَظَّمةِ ومَشاريعِها مع اهْتِماماتِها، فهذه الخُطْوةُ تَهْدِفُ لِتَقْليلِ عَدَدِ الجِهاتِ المُمَوِّلةِ المُحْتَمَلةِ، وحَصْرِ الدِّراسةِ في الجِهاتِ الأَعْلَى احْتِمالًا للمُوافَقةِ.

ثالثًا: تَحْديدُ دَوافِعَ وغاياتِ الجِهاتِ المُمَوِّلة:

تُمَثِّلُ دَوافِعُ الجِهاتِ المُمَوِّلةِ المُحَرِّكَ الَّذي يَدْفَعُها للقيامِ بالتَّمْويلِ، وعند فَهْمِ هذه الدَّوافعِ فَهْمًا دَقيقًا يُمْكِنُ للمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ النَّجاحُ في إقْناعِها بالتَّمْويلِ، فالإقْناعُ يكُونُ بما يَتَناسَبُ مع الدَّوافعِ الخاصّةِ بكُلِّ جهةٍ مُمَوِّلةٍ، وتُقَسَّمُ الدَّوافعُ لدَوافعَ عَقْلانيّةٍ وأُخْرَى عاطِفيّةٍ، وفيما يَلي تِبْيانُ أَكْثَرِ دَوافعِ التَّمْويلِ انْتِشارًا بين الجِهاتِ المُمَوِّلة:

- **الواجِبُ:** ويُعْتَبَرُ من الدَّوافعِ العَقْلانيّةِ، وتُعْتَبرُ الجهةُ المُمَوِّلةُ أَنَّ من واجِبِها القيامَ بالتَّمْويلِ لِمُعالَجةِ الآثارِ السَّلْبيّةِ لِقَضايا مُحَدَّدةٍ تَرَى فيها تَهْديدًا للعالَمِ، وغالِبًا ما تَكُونُ هذه الدَّوافعُ لَدَى المُؤَسَّساتِ الرَّسْميّةِ.
- **الاهْتِمامُ:** وهو أَيْضًا من الدَّوافعِ العَقْلانيّةِ، كاهْتِمامِ جِهاتٍ مُحَدَّدةٍ مُؤَسَّسيّةٍ أو فَرْديّةٍ بِقَضايا البِيئةِ أو العُنْفِ الأُسَرِيِّ أو قَضايا الأَطْفالِ واللّاجِئينَ وغَيْرِها من القَضايا.
- **التَّهَرُّبُ من الضَّرائِبِ:** وهو من الدَّوافعِ العَقْلانيّةِ، وتُوجَدُ هذه الدَّوافعُ لَدَى الأَفْرادِ والمُؤَسَّساتِ الرِّبْحيّةِ، لا سيَّما أَنَّ بَعْضَ القَوانينِ في الدُّوَلِ الغَرْبيّةِ تَمْنَحُ المُتَبَرِّعينَ حَسْمًا من الضَّرائِبِ في حالِ تَبَرُّعِهم للمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ.
- **المَنْفَعةُ:** وهي الأُخْرَى من الدَّوافعِ العَقْلانيّةِ، وتُوجَدُ هذه الدَّوافعُ لَدَى الأَفْرادِ والمُؤَسَّساتِ الرِّبْحيّةِ، بِحَيْثُ تَرَى هذه الجِهاتُ في تَبَرُّعِها دَعْمًا لِحِصَّتِها السُّوقيّةِ وزيادةً إيجابيّةً في سُمْعَتِها المُؤَسَّسيّةِ إضافةً لطَلَبِها ذِكْرَ اسْمِها في أَنْشِطةِ وبَرامِجِ ومَشاريعِ المُنَظَّمةِ الَّتي سَيَتِمُّ تَمْويلُها.
- **التَّجْربةُ الشَّخْصيّةُ:** وهي من الدَّوافعِ العاطِفيّةِ، وتُوجَدُ هذه الدَّوافعُ لَدَى الأَفْرادِ فَقَطْ، فَقَدْ تَدْفَعُ تَجْربةٌ شَخْصيّةٌ مَرَّ بِها الفَرْدُ إلى قيامِهِ بِتَمْويلِ أَنْشِطةٍ

مُحَـــدَّدةٍ انْطِلاقًا من مُعاناتِهِ من حَدَثٍ مُحَدَّدٍ، كقِيامِ مُقَدِّمةِ البَرامِجِ الأَمْريكيّةِ أوبرا وينرفي(1) بالتبرع للأَطْفالِ ضَحايا الاسْتِغْلالِ الجِنْسيّ كرَدَّةِ فِعْلٍ للتَّجْرِبةِ الشَّخْصيّةِ الَّتي مَرَّتْ بها في طُفُولَتِها.

رابِعًا: دراسةُ شُرُوط التَّمْويل:

بَعْدَ تَخْفيضِ قائِمةِ المُمَوِّلينَ المُحْتَمَلينَ لِأَدْنَى حَدٍّ مُمْكِنٍ، يَجِبُ القِيامُ بِدراسةِ شُرُوطِ وأَنْماطِ التَّمْويلِ الَّـــذي تَنْتَهِجُهُ كُلُّ جِهةٍ، فَقَدْ تَطلُبُ بَعْضُ الجِهاتِ شُرُوطًا لا تَتَمَكَّنُ المُنَظَّمةُ مـــن الوَفاءِ بها، أو قَد يَقْتَصِرُ تَمْويلُ جِهاتٍ ما على التَّمْويلِ العَيْنيِّ وهذا ما لا يُناسِـــبُ بَعْضَ المَشاريعِ، فَتَخْتارُ المُنَظَّمةُ الجِهاتِ الَّتي من المُمْكِنِ تَنْفيذُ شُرُوطِها أو يُمْكِنُ التَّفاوُضُ معها.

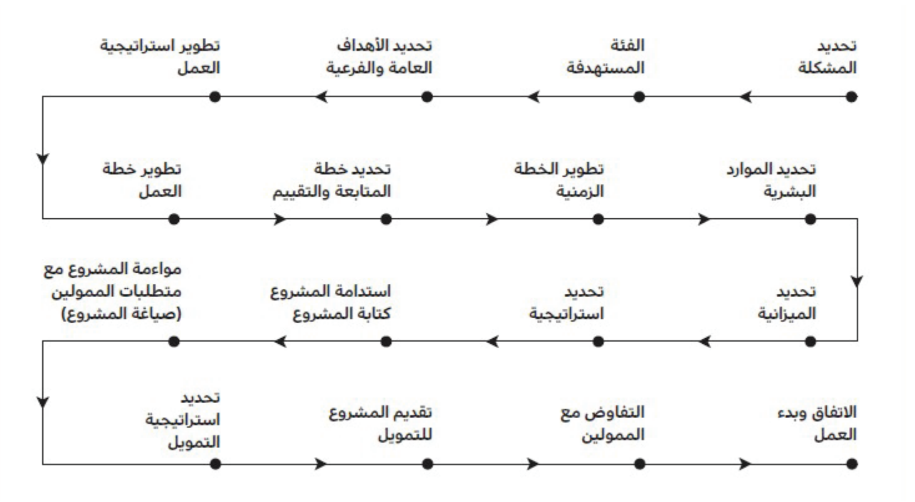
خامِسًا: التَّفاوُضُ مع الجِهاتِ المُمَوِّلة:

بَعْدَ القِيامِ بِجَميعِ الخُطُواتِ السّـــابِقةِ تَقُومُ المُنَظَّمةُ بِتَقْديمِ مِلَفٍّ يَشْـــمَلُ مَعْلُوماتٍ تَفْصيليّةً حَـــوْلَ المَشْرُوعِ المَطْلُوبِ تَمْويلُهُ، وفي حالِ مُوافَقَـــةِ الجِهةِ المُمَوِّلةِ مُوافَقةً مَبْدَئيّةً على التَّمْويلِ يَتِمُّ الدُّخُولُ في المُفاوَضاتِ الَّتي تَشْـــمَلُ شُرُوطَ التَّمْويلِ وغَيْرَها من القَضايا التَّنْفيذيّة.

إنَّ البَحْـــثَ والحُصُولَ على التَّمْويلِ يَبْدَأُ مُنْذُ ظُهُـــورِ فِكْرةِ المَشْرُوعِ، ولا يَجِبُ عَرْضُ المَشْرُوعِ عـــلى الجِهاتِ المُمَوِّلةِ قَبْلَ نُضُوجِ الفِكْرةِ وتَجْهيـــزِ مِلَفٍّ تَنْفيذيٍّ يُوَضِّحُ كُلَّ تَفاصيلِ المَشْرُوعِ، وأَهْدافِهِ وأَنْشِـــطَتِهِ التَّنْفيذيّةِ والغايةِ منـــه، ومُوازَنَتِهِ التَّقْديريّةِ

1. أوبـــرا وينرفي: مُقَدِّمةُ بَرامِجَ حِواريّةٍ أَمْريكيّةٍ ومُمَثِّلةٌ مَسْرَحيّةٌ وشَـــخْصيّةٌ عالَميّةٌ، وُلِدَت عامَ 1954م، وعاشَـــت طُفُولةً فَقيرةً ومُشَرَّدةً، وتَمَّ اغْتِصابُها وهي في عُمْرِ التّاسِـــعة وتَعَرَّضَت لِلتَّحَرُّشِ الجِنْسيِّ مُدّةَ أَرْبَعِ سَـــنَواتٍ في طُفُولَتِها، بَدَأَت حَياتَها المِهْنيّةَ كمُراسِـــلةٍ صَحَفيّةٍ لإِحْدَى الإِذاعاتِ في عُمْرِ 19 عامًا، ولاحِقًا أَسَّسَـــتْ لِنَفْسِـــها بَرْنامَجًا أَسْمَتْهُ باسْـــمِها ولاقَى نَجاحًا مُنْقَطِعَ النَّظيرِ، بَلَغَت ثَرْوَتُها عامَ 2010م أَكْـــثَرَ مِـــن مِلْيارِ دُولارٍ أَمْريكيٍّ، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُـــوعةُ الحُـــرّةُ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/oWaug

وحاجَتِـــهِ من المَوارِدِ البَشَرِيّة، والأَثَرِ المُتَوَقَّع منه، وخُطّةِ العَمَلِ والجَدْوَلِ الزَّمَنيِّ، كُلُّ ذلك يَتِمُّ بَعْدَ تَحْديدِ المُشْـــكِلةِ الَّتي يَنْبَغِي على المَشْرُوعِ مُعالَجَتُها وتَحْديدُ الفِئَةِ الَّتي سَتَسْـــتَفيدُ من أَنْشِـــطَةِ المَشْرُوعِ، وبالتَّأْكيدِ فَإِنَّ هذا المِلَفَّ التَّنْفيذيَّ يَتِمُّ وَفْقَ تَسَلْسُلٍ زَمَنيٍّ صارِمٍ، فَـــلا يَجِبُ تَقْديمُ مَرْحَلَةٍ على أُخْرَى ولا يَجِبُ إِهْمالُ أَيِّ مَرْحَلَةٍ، وفيما يَلي نُورِدُ شَكْلًا تَوْضيحيًّا يُبَيِّنُ الخُطُواتِ الَّتي تَقُومُ بِها المُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ والإِنْسانيّةُ، ابْتِداءً من إِدْراكِ المُشْكِلةِ وانْتِهاءً بالتَّنْفيذِ.



الشَّـــكْل 1: مَراحِل تَطْوير المَشْروع والحُصول على التَّمْويل، المَصْدَر: أطاميان، هوفيك. صِياغة مُقْتَرَحات المَشاريع، بَيْروت، 2018م.

شُروطُ ومُتَطلَّباتُ الحُصولِ على التَّمْويلِ

مع ازْديادِ عَدَدِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْســـانيّةِ وازْديادِ الحاجةِ للتَّمْويلِ نَتيجةَ ارْتِفاعِ نِسَبِ الحاجَةِ للتَّدَخُّلِ الإِنْسانيِّ في أَعْقابِ الحُرُوبِ والكَوارِثِ الطَّبيعيّةِ وانْتِشارِ الفَقْرِ وغَيْرِها من الحالاتِ المُوجِبةِ لِتَدَخُّلِ المُنَظَّماتِ الإِنْســـانيّةِ، باتَ الحُصُولُ على التَّمْويلِ لَيْسَ بِالأَمْرِ السَّهْلِ، لا سِيَّما في ظِلِّ المُنافَسةِ عليه، وكَوْنُ غالِبيّةِ الجِهاتِ المانِحةِ باتَتْ تَطْلُبُ شُرُوطًا مُحَدَّدةً لِمَنْحِ التَّمْويلِ، وفيما يَلي نُورِدُ أَهَمَّ هذه الشُّرُوطِ والمُتَطَلَّباتِ.

أوّلًا: سِياسةُ المُتابعَةِ والتَّقْييم والجَوْدة:

تَشْــتَرِطُ غالبيّةُ الجهاتِ الدَّوْليّةِ المانحةِ لِلتَّمْويلِ أَن تَشْــتَمِلَ السّياسةُ الدّاخِليّةُ في المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ لا ســيَّما فيما يَتَعَلَّقُ بالمَشاريعِ والمُبادَراتِ على مُتَطلَّباتِ الرِّقابةِ والتَّقْييم، وتُسَــمَّى في أَدَبيّاتِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ ب "MEAL"، وهي الأَحْرُفُ الأُولَى للكَلِــماتِ التّاليــةِ: Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning، ويُقْصَدُ بها الرَّصْدُ والتَّقْييمُ والمُســاءَلةُ والتَّعَلُّمُ، وهذه العَناصِرُ الأَرْبَعةُ تُشيرُ مُجْتَمِعةً إلى الجَوْدةِ، فتَوافُرُها في المُنَظَّماتِ والمَشاريعِ دَليلٌ على مِعْيارِ الجَوْدةِ، وتَحْرِصُ الجِهاتُ المانحةُ عــلى تَوافُرِ هذه العَناصِرِ في إدارةِ أَيِّ مَشْرُوعٍ حَتَّى تَقْبَلَ بتَمْويلِهِ، ويَتِمُّ تَضْمينُ هذه العَناصِرِ وأَدَواتِها التَّنْفيذيّةِ في أَيِّ مَشْرُوعٍ مُقْتَرَحٍ مَرْفُوعٍ للجِهاتِ المُمَوِّلةِ والّتي تَقُومُ بِدَوْرِها بِدِراسةِ المُقْتَرَحِ في ضَوْءِ هذه العَناصِرِ، وفيما يَلي تَوْضيحٌ لِكُلٍّ من هذه العَناصِرِ.

- **الرَّصْدُ Monitoring:**

يُشيرُ عُنْصُرُ الرَّصْدِ إلى جَميعِ المَهامِّ المُتَعَلِّقةِ بالمُراقَبةِ المُسْتَمِرّةِ لأَنْشِطةِ المَشْرُوعِ، وتَحْليلِ الأَثَرِ النّاتِجِ عن هذه الأَنْشِــطةِ والإبْلاغِ عنهــا، فالرَّصْدُ عَمَليّةٌ إداريّةٌ يَتِمُّ من خِلالِها اسْــتِخْدامُ مَنْهَجيّاتٍ مُحَــدَّدةٍ وإحْصائيّةٍ كَمّيّةٍ ونَوْعيّةٍ ويَتِمُّ من خِلالِها تَحْديدُ فيما إذا كانَت المَوارِدُ الماليّةُ كافيةً وإذا كانَ الأَفْرادُ القائِمونَ على الأَنْشِطةِ لَدَيْهِم المُؤَهِّلاتُ الفَنِّيّةُ والشَّخْصيّةُ اللاّزِمةُ، وإذا كانَت الأَنْشِطةُ المُنَفَّذةُ تَخْــدِمُ الهَدَفَ العامَّ للمَشْرُوعِ، فوَظيفــةُ الرَّصْدِ وظيفةٌ إداريّةٌ ودائمةٌ تَبْدَأُ قَبْلَ المَشْرُوعِ وتَسْتَمِرُّ طِيلةَ حَياتِه، وتُزَوِّدُ هذه الوَظيفةُ الإدارةَ بمَعْلُوماتٍ راجعةٍ وتَغْذيةٍ عَكْســيّةٍ، ويَتِمُّ من خِلالِها كِتابةُ وجَمْعُ التَّقاريرِ والوَثائِقِ الّتي تُوَثِّقُ تَقَدُّمَ العَمَلِ في المَشْرُوعِ، ويُرَكِّزُ عُنْصُرُ المُتابَعةِ على النِّقاطِ التّاليةِ:

1. التَّقَدُّمُ المَلْمُوسُ (مُسْتَوَى الخِدْماتِ المُقَدِّمةِ، تَنْفيذُ الأَنْشِطةِ المُتَوَقَّعةِ،..
2. العَمَليّاتُ التَّنْفيذيّةُ.
3. التَّفاعُلُ والاسْتِجابةُ الأَوَّليّةُ للفِئاتِ المُسْتَهْدَفةِ مع أَنْشِطةِ المَشْرُوعِ.

4. الأَحْداثُ الطّارِئةُ والخُرُوجُ عن الخُطّةِ.
5. القَضايا الماليّةُ كالإيراداتِ والنَّفَقاتِ والقَوائِمِ الماليّةِ.

- **التَّقْييمُ Evaluation:**

يُشيرُ عُنْصُرُ التَّقْييمِ إلى مَدَى تَحْقيقِ المَشْرُوعِ لِأَهْدافِهِ ومَدَى كَفاءَتِهِ في اسْتِخْدامِ المَــوارِدِ المُتاحةِ الماليّةِ والبَشَريّةِ، ولا بُدَّ للتَّقْييمِ من أَن يكُونَ مَبْنيًّا على مُؤَشِّراتٍ رَقْميّةٍ غالبًا ما تَكُونُ نِسْــبةً مِئَويّةً، بِحَيْثُ يَسْهُلُ قِراءَتُها وتَحْديدُ جَوْدَتِها، وغالبًا ما يَتِمُّ التَّقْييمُ من قِبَلِ جِهةٍ خارِجيّةٍ مُسْــتَقِلّةٍ عن المُنَظَّمةِ وعن المَشْرُوعِ، وتَتَعَدَّدُ الأَدَواتُ الَّتي يُمْكِنُ من خِلالِها إجْراءُ التَّقْييمِ، فَقَد يكُونُ من خِلالِ جَمْعِ البَياناتِ من المُسْتَفيدينَ عن طَريقِ الاسْتِبْياناتِ أو المُقابَلاتِ المُعَمَّقةِ أو جَماعاتِ التَّرْكيزِ أو مــن خِلالِ مُراجَعةِ وتَدْقيقِ الوَثائِقِ، وتَخْتَلِــفُ أَدَواتُ التَّقْييمِ بِاخْتِلافِ نَوْعِ نَشاطِ المَشْرُوعِ، **وتَعْتَمِدُ وظيفةُ التَّقْييمِ على أَرْبَعةِ مَعاييرَ هي:**

1. **المُلائمةُ:** ويَتَعَلَّقُ هذا المِعْيارُ بِمَدَى مُلائمةِ المَشْرُوعِ لِخَصائِصِ البيئةِ المُسْتَهْدَفةِ، اجْتِماعيًّا وأَخْلاقيًّا واقْتِصاديًّا، ويُشــيرُ إلى تَناسُــبِ الخِدْماتِ المُقَدَّمةِ من قِبَــلِ المَشْرُوعِ مع الاحْتياجاتِ الفِعْليّةِ للبيئةِ المُسْــتَهْدَفةِ، وإلى تَرْتيبِ هذه الاحْتياجاتِ وَفْقَ مِعْيارِ الأَوْلَويّةِ والأَهَمّيّةِ.
2. **الكَفاءةُ:** يَتَعَلَّقُ مِعْيارُ الكَفاءةِ بِتَقْديمِ الخِدْماتِ وإدارَتِها، وتَنْفيذِ الأَنْشِــطةِ المُخَطَّطــةِ بِأَفْضَلِ صُورةٍ مُمْكِنةٍ في ضَوْءِ المَــوارِدِ المُتاحةِ الزَّمَنيّةِ والمادّيّةِ، فالكَفاءةُ تُجيبُ على السُّــؤالِ المُتَعَلِّقِ بِوُجُــودِ طَريقةٍ أُخْرَى لِتَنْفيذِ المَشْرُوعِ يُحَقِّقُ ذاتَ الهَدَفِ بِمَوارِدَ أَقَلَّ من المُسْتَخْدَمةِ حاليًّا.
3. **الفَعاليّــةُ:** يَتَعَلَّقُ مِعْيارُ الفَعاليّةِ بِمَدَى تَحْقيقِ المَشْرُوعِ للأَهْدافِ المَوْضُوعةِ، ومَــدَى الأَثَرِ الَّذي تَرَكَتْهُ أَنْشِــطةُ المَشْرُوعِ على البيئةِ المُسْــتَهْدَفةِ، إضافةً لاهْتِمامِهِ بِمَدَى تَحْقيقِ أَثَرٍ سَلْبيٍّ مُصاحِبٍ للأَثَرِ الإيجابيِّ سَواءٌ على صَعيدِ البيئةِ المُحيطةِ أو الواقِعِ الاقْتِصاديِّ أو الاجْتِماعيِّ.

4. **الاسْـــتِدامةُ:** يُعْتَبَرُ معْيارُ الاسْـــتِدامةِ أَهَمَّ عَناصِرِ التَّقْييمِ، فَهو يَقيسُ مَدَى اسْتِمْرارِ الأَثَرِ الإيجابيِّ الَّذي حَقَّقَتْهُ أَنْشِطةُ المَشْرُوعِ على البيئةِ المُسْتَهْدَفةِ، وتَشْمَلُ الاسْتِدامةُ عِدّةَ جَوانِبَ كالاسْتِدامةِ الماليّة والاجْتِماعيّةِ والمُؤَسَّسيّةِ.

- **المُساءَلةُ Accountability:**

يُشـــيرُ عُنْصُرُ المُساءَلةِ إلى الوَســـائِلِ الَّتي يُمْكِنُ من خِلالِها اسْتِخْدامُ السُّلْطةِ بِطَريقةٍ مَسْؤُولةٍ، ويَأْخُذُ هذا العُنْصُرُ بِعَيْنِ الاعْتِبارِ أَصْحابَ المَصْلَحةِ في المَشْرُوعِ، فالمُساءَلةُ تُتيحُ لِأَصْحابِ المَصْلَحةِ تَقْييمَ عَمَلِ المَشْرُوعِ، وذلك بِعِدّةِ وسائِلَ، كَتَوْجيهِ الانْتِقاداتِ والشَّكاوَى للمَشْرُوعِ، ووَفْقًا لَها يَجِبُ على المَشْرُوعِ ضَمانُ تَوْفيرِ آليّاتٍ مُحَدَّدةٍ تَسْمَحُ لِأَصْحابِ المَصْلَحةِ بتَوْجيهِ الانْتِقاداتِ وتَقْديمِ الشَّكاوَى على أَن يَتِمَّ التَّعامُلُ معها جَميعًا وبِدُونِ اسْتِثْناءٍ.

- **التَّعَلُّمُ Learning:**

يُقْصَدُ بالتَّعَلُّمِ الاسْتِفادةُ من تَجْرِبةِ كُلِّ مَشْرُوعٍ ومُراكَمةُ المَعْلُوماتِ المُتَحَصِّلةِ لَدَى إدارةِ المُنَظَّمةِ والمَشْرُوعِ ولَدَى أَصْحابِ المَصْلَحةِ لا ســـيَّما الجِهةُ المانِحةُ، ويَتَحَقَّقُ التَّعَلُّمُ بِشَكْلٍ رَئيسٍ من خِلالِ نَتائِجِ الرَّصْدِ والتَّقْييمِ.

تُشَـــكِّلُ هذه العَناصِرُ السّابِقةُ إِحْدَى المُتَطَلَّباتِ الرَّئيسةِ للجِهاتِ المانِحةِ للمُوافَقةِ على تَقْديـــمِ التَّمْويلِ، مع التَّرْكيزِ على الرَّصْدِ والتَّقْييمِ، فبَعْضُ الجِهاتِ المانِحةِ تَفْرِضُ أَن يَتِمَّ تَخْصيصُ بين 3–10% من مُوازَنةِ المَشْرُوعِ لِتَغْطيةِ نَفَقاتِ الرَّصْدِ والتَّقْييمِ، ويُشَكِّلُ الالتِزامُ بهذه العَناصِرِ عُنْصُرَ دَعْمٍ للمُنَظَّماتِ الإِنْسانيّةِ للحُصُولِ على التَّمْويلِ، فعلى سَـــبيلِ المِثالِ عندما تَتَقَدَّمُ أَكْثَرُ من مُنَظَّمةٍ بِطَلَبِ تَمْويلٍ لِأَحَدِ المَشاريعِ يُراعَى مِقْدارُ الالتِزامِ بهذه العَناصِرِ، فالمُنَظَّمةُ الأَكْثَرُ التِزامًا سَـــتَكُونُ فُرْصَتُها في الحُصُولِ على التَّمْويلِ أَعْلَى من تلك الضَّعيفةِ الالتِزامِ.

ثانيًا: الإطارُ التَّنْفيذيُّ للمَشْروع:

يَجِبُ على المُنَظَّمةِ الطَّالبةِ للتَّمْويلِ أَن تُرْفِقَ مع طَلَبِ التَّمْويلِ للجهةِ المانحة مُخَطَّطًا يَتَضَمَّنُ مُدْخَلاتِ ومُخْرجاتِ المَشْرُوع مُضافًا إليها الأَهْدافُ الرَّئيسةُ والفَرْعيّةُ وتَحْليلًا لواقعِ البيئةِ المُسْتَهْدَفةِ وما التَّغْييرُ المُسْتَهْدَفُ، إضافةً للأَنْشطةِ التَّفْصيليّةِ وللمَخاطِرِ وللتَّكاليفِ الإجْماليّةِ والفَرْعيّةِ مع المُوازَنةِ التَّقْديريّةِ ومُبَرِّراتُ طلَبِ التَّمْويلِ، وفيما يلي تِبْيانٌ لِأَهَمِّ العَناصِرِ الَّتي يَجِبُ أَن يَشْمَلَها الإطارُ التَّنْفيذيُّ الَّذي يُقَدَّمُ للجهةِ المانحة.

- **المُشْكِلةُ:** وهي وصْفٌ للحالةِ الَّتي يَهْدِفُ المَشْرُوعُ لِمُعالَجَتِها، ويَجِبُ أَن يكُونَ وَصْفُ المُشْكِلةِ عِلْميًّا مُسْتَنِدًا للأَرْقامِ والحَقائِقِ والإحْصاءاتِ، مع تَوْضيحِ أَثَرِها السَّلْبيِّ، وتَوْضيحِ الفَوائِدِ المَرْجُوّةِ من مُعالَجَتِها.
- **المُسْتَهْدَفُونَ:** يَجِبُ أَن يَتِمَّ تَحْديدٌ دَقيقٌ للفِئةِ المُسْتَهْدَفةِ بِخِدْماتِ المَشْرُوعِ، وتَحْديدُها بِدِقّةٍ جُغْرافيًّا وديمغْرافيًّا، فَيَجِبُ تَحْديدُ المَناطِقِ الجُغْرافيّةِ الَّتي يَشْمَلُها المَشْرُوعُ، والفِئاتُ الاجْتِماعيّةُ والأَعْمارُ وغَيْرُها من الخَصائِصِ، بِحَيْثُ تَتَمَكَّنُ الجِهاتُ المانِحةُ من مَعْرِفةِ الفِئةِ المُسْتَهْدَفةِ مَعْرِفةً دَقيقةً.
- **الأَهْدافُ:** على المُنَظَّمةِ تَوْضيحُ الأَهْدافِ المَرْجُوّةِ من المَشْرُوعِ بِدِقّةٍ، وتَشْمَلُ الأَهْدافَ الرَّئيسةَ والفَرْعيّةَ، ويَجِبُ على الأَهْدافِ المَوْضُوعةِ أَنْ تَكُونَ SMART، وهذه الكَلِمةُ تُشيرُ للأَحْرُفِ الأُولَى من الكَلِماتِ: Specific, Measurable, Area and target specific, Realistic and Time Bound، وتَعْني هذه الكَلِماتُ أَن تَكُونَ الأَهْدافُ مُحَدَّدةً وقابِلةً للقياسِ ومُحَدَّدةَ النِّطاقِ والهَدَفِ وواقِعيّةً ولَها إطارٌ زَمَنيٌّ مُحَدَّدٌ.
- **آليّةُ العَمَلِ:** على المُنَظَّمةِ تَحْديدُ الأَنْشطةِ التَّفْصيليّةِ الَّتي سَيَقُومُ المَشْرُوعُ عليها، وتَحْديدُ تَسَلْسُلِ الأَنْشطةِ والمُدّةِ الزَّمَنيّةِ لِكُلِّ نَشاطٍ.
- **المُوازَنةُ:** تَقُومُ المُنَظَّمةُ بإِرْفاقِ تَقْريرٍ مُفَصَّلٍ حَوْلَ المُوازَنةِ التَّقْديريّةِ للمَشْرُوعِ مُتَضَمِّنةً كُلَّ التَّكاليفِ المُتَوَقَّعةِ للمَشْرُوعِ.

- **الإِطارُ المَنْطِقيُّ للمَشْرُوع:** وهو عِبارةٌ عن مَصْفُوفةٍ جامِعةٍ وشـــامِلةٍ لِكُلِّ عَناصِرِ المَـــشْرُوعِ، وتُعْتَبَرُ الحَلْقةَ الأَهَـــمَّ في المُتَطَلَّباتِ اللّازِمـــةِ لِلتَّمْويلِ، وتُعْتَبَرُ هذه المَصْفُوفةُ انْعِكاسًـــا لِمَبْدَأِ الإِدارةِ بالأَهْدافِ والَّتي تَعْتَمِدُهُ مُعْظَمُ الجهاتِ المُمَوِّلةِ كَشَرْطٍ لِلتَّمْويلِ، وعلى الرَّغْمِ من وُجُودِ نَماذِجَ عِدّةٍ للإِطارِ المَنْطِقيِّ فإِنَّها جَميعًا تَقُـــومُ على ذاتِ المَبْدَأِ، وفيما يَلي بَيانٌ لِأَشْـــهَرِ النَّماذِجِ المُتَّبَعَةِ في إِعْدادِ الإِطارِ المَنْطِقيِّ للمَشاريعِ.

الهَدَفُ	المُخْرَجاتُ	المُؤَشِّراتُ	الأَنْشِطَةُ	المَسْؤُولِيَّةُ	فَتْرَةُ التَّنْفيذِ		المَخاطِرُ	إِدارَةُ المَخاطِرِ	افْتِراضاتٌ
					بِدايَةٌ	نِهايَةٌ			
1	1.1		1.1.1						
			1.1.2						
			1.1.3						
	1.2		1.2.1						
			1.2.2						
			1.2.3						
2	2.1		2.1.1						
			2.1.2						
			2.1.3						
	2.2		2.2.1						
			2.2.2						
			2.2.3						

فالإِطارُ المَنْطِقيُّ هو جَمْعٌ لِكُلِّ أَنْشِـــطةٍ وأَهْدافِ وظُرُوفِ المَشْرُوعِ، ومن خِلالِه تَتَمَكَّـــنُ الجِهةُ المُمَوِّلةُ من مَعْرِفةِ كُلِّ التَّفاصيـــلِ ذاتِ الصِّلةِ بالمَشْرُوعِ المَطْلُوبِ

تَمْويلُهُ؛ هذا ويَجِبُ التَّنْويهُ على أَنَّ الجِهاتِ المُمَوِّلَةَ قد تُوافِقُ على التَّمْويلِ، ولَكِن قـــد لا تَقُومُ بِتَغْطيةِ المَشْرُوعِ بِالكامِلِ، وهذا يَعْتَمِدُ عـــلى تَقْييمِ الجِهاتِ المُمَوِّلَةِ لِقُدُراتِ المُنَظَّمةِ الإنْســـانيّةِ، وهو ما يُسَـــمَّى ب Organizational Capacity Assessment، فَعادةً ما تَقُومُ الجِهاتُ المانِحةُ بِتَحْليلِ قُدْرةِ المُنَظَّماتِ الإنْســـانيّةِ الطّالِبةِ لِلتَّمْويلِ واخْتيارِ أَكْثَرِها قُدْرةً وفاعِليّةً، وتَشْمَلُ المَعاييرُ الَّتي يَقُومُ التَّقْييمُ عليها الإدارةَ الماليّةَ، فَعادةً ما تَطْلُبُ الجِهاتُ المانِحةُ تَقاريرَ ماليّةً لِسَنَواتٍ سابِقةٍ لِلاطِّلاعِ عليها، والقُدُراتِ الفَنّيّةَ، وتَعْني كَفاءةَ مُوَظَّفيها وكَوادِرِها البَشَريّةِ، وقد تَطْلُبُ الجِهاتُ المانِحةُ كُشُوفَ تَنْفيذٍ لِمَشاريعَ سابِقةٍ وتَقاريرَ الرِّقابةِ والتَّقْييمِ لها، ويَشْـــمَلُ تَحْليلُ القُدُراتِ أَيْضًا السّياساتِ والأَنْظِمةَ الدّاخِليّةَ في المُنَظَّمةِ، إضافةً لِلمُوثُوقيّةِ ومَعاييرِ الشَّفافيّةِ والمُساءَلةِ.

المبحث الثَّالِث

المصادر الشرعية لتمويل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مِمَّا يُمَيِّز العَمَل الإنْسَــــانيّ في الشَّريعَة الإسْــلامِيَّة أنَّه عُومِلَ مُعَامَلَةً متكاملةً منذ ما يزيد عن ألف وأربعمائة عام، ومن أشــكال هذا التَّكَامُل أنَّ الشَّريعَة الإسْــلاميَّة أفرَزَت مصادر لتمويل هذا العمل، فلم تَكْتَفِ بالحَضّ عليه والإعلاء من شــأنه، بل وضعت أُسُسًا واضحةً وفعَّالةً لتمويله، ومن أهَمّ ما يُمَيِّز مصادر التَّمْويل هذه مرونتها العاليــة، فعلى الرَّغْم من مرور أكثر مــن أربعة عشر قرنًا على هذه المصادر إلى أنَّها مازالت فاعلةً، وتقوم بوظيفتها التَّمْويليَّة على أكمل وجه، وفي هذا المبحث ســنتناول شرح هــذه المصادر وتبيان تأصيلها الشَّرْعِيّ وذلك لهدفين، الأَوَّل أهَمِّيَّتها في تمويل العَمَل الإنْسَانيّ الإسْلامِيّ، والثَّاني لتسليط الضَّوء على هذه المصادر؛ علَّها تكون دليلاً ومرشدًا للعَمَل الإنْسَانِيّ العَالَمِيّ في البحث عن مصادر تمويل جديدة.

وفي هذا الصَّدد تقول التقارير الأُمَمِيَّة الصَّادِرَة عن مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة: إنَّ التَّمْويل الاجْتِمَاعِيّ الإسْــلامِيّ للعَمَل الإنْسَــانِيّ ليس مُكْتَشَفًا بالقَدْر الكافي، والمعهد الإسْلامِيّ للتدريب والتَّنْمِيَة(1) يُؤَكِّد هــذا الأمر ويقول بأنَّ ممتلكات الهند وحْدها من الأوقاف الإسْــلامِيَّة تزيد عن 24 مليار دولار أمريــكي(2)، ويقول المعهد أيضًا: إنَّ قيمة الأموال

1. **المعهد الإسلاميّ للتَّدريب والتَّنمية**: أحد المُؤَسَّسَات التَّابِعَة للبَنْك الإسْلَامِيّ للتَّنْمِيَة، تَأَسَّسَ سنة 1981م، لمُسَاعَدَة البنك في الاضطلاع بمَهَامّه المُوكَلَة إليه بموجب اتفاقيَّة التَّأسيس في مجالات البحث والتَّدريب، وتَتَمَثَّــل أهــداف المعهــد فيما يلي: إجــراء البحوث وتوفــير التَّدريب والمعلومــات في البلدان الأعضاء والمُجْتَمَعَات المُسْلِمَة في البلدان غير الأعضاء للمُسَاعَدَة في جَعْل أنشطتهم الاقتصاديَّة والماليَّة والمصرفيَّة مُتَوَافِقَــة مع الشَّريعة الإســلاميَّة وزيادة تسريع التَّنمية الاقتصاديَّــة، وتعزيز التَّعاون فيما بينهم، موقع مجموعة البَنْك الإسلاميّ للتَّنْمِيَة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/2KGMS
2. **تقرير اللَّجْنَة رفيعة المســتوى عن التَّمويل الإنْسَــانِيّ المرفوع إلى الأمين العَامّ للأُمَم المُتَّحِدَة**، ديسمبر 2015م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/07Rvv

المجموعة من الزكاة في عام 2015م تتجاوز 510 مليار دولار أمريكيّ على مستوى العالَم الإسْـــلامِيّ بالكامل، وهذا الرَّقْم يماثل تقريبًا المُسَاهَمَة الأمريكيَّة والأوروبيَّة تقريبًا في تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ، وفيما يلي أهَمّ مصادر التَّمْوِيل الإسْلامِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ.

الوَقْف الإسْلامِيّ

يُعَدُّ الوَقْف الإسْلامِيّ من أكثر الأعمال الإنْسَانِيَّة في الإسلام تنظيمًا واستدامةً وسَعَة تأثيرٍ واســـتفادة، وهو يعتبر شكلًا من أشـــكال العَمَل الإنْسَانِيّ ومصدرًا من مصادر التَّمْوِيل في آنٍ معًا، والوَقْف هو أحد الأصول في الشَّرِيعَة الإسْـــلامِيَّة الَّتِي تَعْنِي عند أهل اللُّغَة الحَبْسَ، والمَنْعَ، يقال: وقفتُ كذا أيْ: حبَّسْـــته، وهي بمعنى ســـكتَ وأمسك وأقـــلّ(1). والوَقْف عند أهل الفقه والشَّرْع: حَبْـــسُ المال مِن تملُّك الغير له، وصَرْف مَنْفَعته في أوجه الخير واستمراره بعد الموت مع منع استخدام الوَرَثَة له(2).

وقد لَعِبَ نظام الوَقْف منذ بداية العَمَل به منذ فجر الإســـلام دورًا مُهمًّا في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّـــة والاجْتِمَاعِيَّة عبر عصور مختلفة ما جعله يُمَثِّل مُنَظَّمَة تنمويَّة وإنتاجيَّة واقْتِصَادِيَّة دائمة النَّفْع والعطاء، فهو نظامٌ مُتكامل يُؤَسِّس لِتَنمِيَة ارتقائيَّة في المجالات جميعًا يَنْعَم بنفعها جميع أفراد المجتمع، بمعنى أنَّ الوَقْف الإسْـــلامِيّ أَوْشَك أن يكون مُنَظَّمَة متكاملة قائمة بحدّ ذاتها تَرْفُد العَمَل الإنْسَانِيّ بمزيدٍ من الدَّفْع.

وتَتَضَمَّن صور الوَقْف العديد من الأشكال، مثل المنقولات، والأموال، والأراضي الزِّراعِيَّة، وكافَّة أنواع العقـــارات، وهي جميعها أموالٌ لها مَن يقوم على أمْرِ تنميتها، من الأفراد والمُنَظَّمَات؛ من خلال العديد من الأشـــكال والممارسات الاقتِصادِيَّة، وكان للوقف دورٌ بارزٌ في الحضارة الإسْلامِيَّة الَّتِي أرسى دعائمها الأولى رسول الله -صلى الله عليه وسلم-

1. ابن منظور، **لسان العرب**، مادة وقف، 6/4898.
2. الحطاب، أبو زكريا. **شرح ألفاظ الواقفين والقِسْمَة على المُسْتَحِقِّينَ**، مكتبة المسجد النَّبَوِيّ، د. ت، ص 11.

وتَبِعَـــه الصحابة والخلفاء من بعده، كما لا يخفى على أحد دوره في التأثير على الحياة الاجْتِمَاعِيَّـــة والثَّقافيَّة الَّتِي تُشَـــكِّل الحضارة بمفهومها الحديث. فالوَقْف له دور فعَّال ومُؤَثِّر في جوانب الحياة؛ حيث ساعدت أوقاف المسلمين، إلى جانب عوامل أخرى، على قيام حضارة حقيقيَّة، كان الوَقْف بصوره المختلفة وقتها يقوم بعمل مُؤَسَّسَات ووزارات تُضاهِي النُّظُم الإدَارِيَّة الحديثة.

فمدارس الوَقْف في العصور الإسْـــلامِيَّة الأولى كانت تقوم بـــدور وزارات التعليم والتعليم العالي في نظام الحُكُومَات المعاصرة؛ والمستشـــفيات كانت تقوم بدور وزارة الصِّحَّة؛ والوَقْف على الفقراء والمســـاكين ورعاية الأرامل واليتامى والضعفاء، كان يقوم بعمل وزارة الشـــؤون الاجْتِمَاعِيَّة؛ وهذه المُنَظَّمَات هي الَّتِي تُشَكِّل التأثيرَ على الحياة الاجْتِمَاعِيَّة والثَّقافيَّة في أيِّ حضارةٍ.

وقد ساهم الاستثمار في أموال الوَقْف في صناعة الاقتصاد، وأصبح المُمَوِّل الرَّئِيسِيّ لأغلب قطاعات ومرافق الدَّوْلَة الإسْلامِيَّة، وأَسْهَم بهذه الرُّؤْيَة الاقتِصادِيَّة الإنْسَانِيَّة المُحْتَرِفَة والمُتَخَصِّصَة، ومن خلال اخـــتراق المجالات الاقتِصادِيَّة الأكثر نَفْعًا وربْحًا ومشروعيَّة، في صناعة النَّهْضَة والقُوَّة الاقتِصادِيَّة والسِّياسِيَّة للدَّوْلَة الإسْلامِيَّة، وكَبْح جماح المشكلات الاجْتِمَاعِيَّة بجميع أشكالها، وثمَّة أمثلةٌ عديدة للوقف في تاريخ الدَّوْلَة الإسْلامِيَّة، ويُرْوَى أنَّ أَوَّل وقْف في الإسلام كان صدقة الرَّسُول -صلى الله عليه وسلم- الَّتِي تَمَثَّلَتْ في أراضي مخيريق اليَهُودِيّ[1]، الَّذِي أعْلَنَ قبل معركة أُحُدٍ أنَّه إذا أُصِيبَ فإن أمواله -وكانت سبعة بساتين بالمدينة- لمحَمَّد -صلى الله عليه وسلم- يضعها حيث أراه الله، وبالفعـــل قُتِلَ مخيريق في غزوة أُحُدٍ، فأصبحت أمواله في عامَّة صدقات الرَّسُول -صلى الله عليه وسلم- فأوْقَفَها.

1. **مخيريق بن النُّضَيْر:** هو أحد اليهود في عهد رسول الله -صلَّى الله عليه وسلَّم- ؛ حثَّ قومه على مُنَاصَرَة نَبِيّ الإسلام في معركة أُحُد، فقُتِلَ بها، فقال فيه رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "مخيريق خَيْرُ يهودٍ"، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/pdud3

كـــما حَبَـــسَ أبو بكر الصِّدِّيق رضي الله عنه رِبَاعًا لـــه بمكَّة المكَرَّمَة، كما أوقف عمر بن الخَطَّاب رضي الله عنه، وقيل هو ثاني وقف في الإســـلام؛ حيث قام بشراء أرض بخيبر، فجاء إلى النَّبِيّ -صلى الله عليه وسلم-، وقال: يا رسول الله: أُصِبْتُ مالًا بخيبر لم أُصِبْ قَطُّ مالًا أنفسُ منه، فبِمَ تأمرني؟ فقال: "إنْ شـــئتَ حبَّسْتَ أصلها وتصدَّقت بها"، فتَصَدَّقَ بها عمر على ألَّا تُبَاع ولا تُوهَب ولا تُورَّث، وتكون (أيْ: منافعها وثمارها) في الفقراء وذوي القربى والرِّقَاب والضَّيْف وابن السَّبِيل، ولا جُنَاحَ على مَن ولِيَهَا أن يأكل منها بالمعروف ويُطْعِمُ غير مُتَمَوِّل(1).

وكذلك أوقفَ عثمان بن عَفَّان رضي الله عنه بئرًا اشتراها وأوقفها للسُّقيا، كما أوقف عليّ بن أبي طالب رضي الله عنه بســـتانًا على الفقراء والمساكين وفي سبيل الله وابنُ السَّـــبيل والقريب والبعيد في السِّلْم والحرب(2). وكذلك فعلَ معاذ بن جبل رضي الله عنه فأوقف داره الَّتِي تُسَمَّى دار الأنصار، وتَبِعَهُمْ سعد بن أبي وقَّاص وخالد بن الوليد وجابر بن عبدالله، وعُقْبَة بن عامر وعبدالله بن الزبير وأُمَّهَات المؤمنين -رضي الله عنهم-، وتوالت أوقاف الصحابة -رضي الله عنهم- وســـار على نهجهم المسلمون في كُلِّ زمان ومكان(3).

وقـــد رصدت كتب التاريخ والفقه بعض نماذج الوَقْف الرَّائِعَة في الإســـلام، ومنها: "وَقْف الأواني المكسورة"، وهو وقفٌ تُشترى منه صِحَاف الخزف الصِّينِيّ، فكُلّ خادم كُسِرَت آنِيَتُه، وتعـــرَّض لغضب مخدومه، له أن يذهب إلى إدارة الوَقْف فيترك الإناء المكســـور، ويأخذ إناءً صحيحًا بدلًا منه. وبهذا ينجو من غضب مخدومه عليه. وكذلك "وَقْف مُؤْنِس المرضى والغرباء"، وهو وقف يُنْفَق منه على عِدَّة مُؤَذِّنِينَ، من كُلّ رَخِيم الصوت، حُسْـــن الأداء، فيُرَتِّلُونَ القصائـــد الدِّينِيَّة طَوَال اللَّيْل؛ بحيث يقرأ كُلّ منهم

1. أخرجه البخاري (2/982، رقم 2586)، ومسلم (3/1255، رقم 1632).
2. الحربي، عبدالله بن محمد الحجيلي. **بئر رومة**، كليَّة الشريعة بالجامعة الإسْلَامِيَّة، يوليو 2003م.
3. أحمد أبو زيد، "**نظام الوقف الإسْلَامِيّ**"، مرجع سابق.

ساعة، حَتَّى مطلع الفجر، سعيًا وراء التَّخفيف عن المريض، الَّذِي ليس له مَن يخفِّف عنه، وإيناس الغريب الَّذِي ليس له مَن يؤنسه.

وهناك "وَقْف الإيحاء إلى المريض بالشِّفاء"، وهو وقْف فيه وظيفة من جُمْلَة وظائف المعالجة في المستشفيات، وهي تكليف اثنين من الممرِّضين يقفان قريبًا من المريض؛ بحيث يسمعهما ولا يراهما، فيقول أحدهما لصاحبه: ماذا قال الطبيب عن هذا المريض؟ فيردُّ عليه الآخر: إنَّ الطبيب يقول: إنَّه على خير، فهو مرجوُّ البُرْءِ، ولا يوجد في عِلَّته ما يُقْلِقُ أو يُزْعِجُ، وربما نَهَض من فراش مرضه بعد يومين أو ثلاثة أيام، وذلك اللَّون من العلاج النَّفْسِيّ للمريض يُقرِّب الشفاء، ويُكْسِب العافية(1).

ومِن النَّماذج الحديثة في الوَقْف والَّتِي يمكن أن تُؤدِّي دَوْرها التَّمْويليّ في العَمَل الإنْسَانيّ المُعَاصِر، نموذج السَّهْم الوَقْفِيّ Waqf Share، وهو سَهْم بقيمةٍ مُعَيَّنَة في وقْفٍ ما؛ حيث يَتِمّ شراء هذا السَّهم مِن قِبَل الجهة الواقفة، ومِن ثَمَّ يَتِمّ استثمار هذه الأموال وتوزيع عائدها على الموقوف عليهم، ولا تحصل الجهة الوَاقِفَة على أيٍّ من هذه العوائد، وإنَّما على شهادات بهذه الأسهم الوَقْفِيَّة فقط، ويعود ريع هذه الأسهم للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بشَكْلٍ مُبَاشِرٍ أو غَيْر مُبَاشِر، نموذج الوَقْف النَّقْدِيّ المُبَاشِر Direct Cash Waqf، وهو وقْف مُؤَلَّف من سيولة نقديَّة يَتِمّ استثمارها، ومِن ثَمَّ يُوَزَّع عائدها على الموقوف عليهم، نموذج الوَقْف النَّقْدِيّ من أرباح الشركات Corporate Cash Waqf: قيام شركة أو مُؤَسَّسَة ما بتخصيص جانبٍ من أرباحها كوَقْفٍ يَتِمّ استثماره وتوزيع عائده على الموقوف عليهم أو تمويل مشاريعَ تُفِيد الموقوف عليهم، وجميع هذه الأشكال المعاصرة من الوقف يمكن أن تكون مُدَارَة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أو مِن قِبَل أشخاص أو جهات أخرى، لَكِنّ عائدها يعود للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تقوم بوسائلها الخَاصَّة بتوزيع العوائد على شَكْل خِدْمَات أو مشاريع إنْسَانِيَّة.

1. إبراهيم، حسام العيسوي. **الوقف الإسْلَامِيّ من روائع حضارتنا**، شبكة الألوكة الشرعية، 12 ديسمبر 2012م، تاريخ الزيارة 8 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط : goo.gl/whW7SB

وجميع ما ســـبق من صُوَر للوقف الخَيْرِيّ في الإسلام، تَدُلّ على أهَمِّيَّة الأوقاف في العَمَل الإنْسَانِيّ، باختلاف أشكالها وأنواعها، حَتَّى لو كان مُجَرَّد وقْف للإيحاء النَّفْسِيّ، وهي فكرة اســـتمَرَّت منذ عهد الرَّسُول صلى لله عليه وسَلَّم إلى الآن، وما زالت حَتَّى الآن قَادِرَةً على القيام بالدَّوْر المَنُوط بها على أتَمّ وجْهٍ وأكْمَل صُورةٍ.

الصَّدَقَات التَّطَوُّعِيَّة

تُعَدّ الصَّدَقَات الَّتِي يَتبرّع بها المســـلمون لـــذوي الحاجة من المصادر المُهِمَّة لتمويل العَمَل الإنْسَـــانِيّ، كما تُعَدُّ من أبرز السِّمات الَّتِي تُمَيِّز الدِّين الإسْلامِيّ عن غيره من الأديان السماويَّة الأخرى، ولا يَخْفَى على أحد كَوْن هذه الصَّدَقَات أحد وجوه العَمَل الإنْسَانِيّ الخَالِص؛ إنَّ هذه الصَّدَقَات -كما الوَقْف الإسْلامِيّ- يمكن عدّها كصورة من صُوَر العَمَل الإنْسَانِيّ وبنفس الوقت مصدر من مصادر تمويل هذا العمل، وفي الحياة الدِّينِيَّة للمســـلمين مناسبات تَزِيدُ معها هذه الصَّدَقَات لدرجة تُصْبح هذه الصَّدَقَات دعَامَّةً مُهِمَّة من دعائم الدَّعْم الاجْتِمَاعِيّ؛ ففي مناســـك الحَجّ والأعياد الإسْلامِيَّة؛ عيد الفِطْر وعيد الأضحى وشهر رمضان، تصبح هذه الصَّدَقَات مصدرًا مُهِمًّا لتحقيق التكافل الاجْتِمَاعِيّ.

والقرآن الكريم والسُّنَّة النَّبَوِيَّة المُشَرَّفة حافلان بالأدِلَّة والشواهد الشَّرْعِيَّة على أهَمِّيَّة الصَّدَقَات كمصدرٍ مُهِمّ ومَوْرِد أســـاس في تحقيق التكافل الاجْتِمَاعِيّ وتعزيز لُحْمَة المجتمع، ومعظم هذه الأدلَّة الشَّرْعِيَّة تهدف إلى تعظيم أجْر المُتَصَدِّق، وإلى الترغيب بالأَجْر العظيم لمن يتصدَّق، والعقاب لمن يَضِنّ بماله على الفقراء والمُحْتَاجِينَ، وفيما يلي تبيان للآيات الكريمة والأحاديث الشريفة الَّتِي حضَّت على الصَّدَقَات.

قـــال الله -تعالى-: ﴿إِنْ تُبْدُوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِنْ تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ﴾ [البقرة: 271]، ففي هذه الآية الكريمة تعظيم للصَّدَقات وثناءٌ على الفاعلين لها، مع تفضيل أدائها سرًّا في بعض الأحوال. وقال الله -سبحانه-: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِئَاءَ النَّاسِ﴾ [البقرة: 264]؛ إنَّ هذه

الآية الكريمة توضِّح أنَّ الهدف الرَّئِيس من الصَّدَقَات ليس الرِّيَاء، بل هدفها التكافل الاجْتِمَاعِيّ، كما فيها تنويه على ضرورة مراعاة مشاعر المُتَصَدِّق له وعدم إيذائه بالمَنّ.

وفيما يخصّ الأحاديث النَّبَوِيَّة الشريفة، عن أبي هريرة -رضي الله عنه- قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: " «لا يتصدَّق أحَدٌ بتمرة من كَسْب طَيِّب إلَّا أخَذَها الله بيمينه، يُربِّيها كما يُربيِّ أحَدكم فَلُوَّه، حَتَّى تكون مِثْل الجَبَل، أو أعظم»(1). وفي هذا الحديث الشريف تبيان ما للصدقة من أجرٍ وثواب عند الله، وهو تحفيزٌ لعموم المسلمين للمسارعة إلى الصَّدَقَات.

وتتقاطع هذا الصَّدَقات بمفهومها العَامّ مع جَمْع التَّبَرُّعَات، إلَّا أنَّ هذه الصَّدَقات تُعْتَبَرَ ذات مرونة أكبر وذات فَاعِلِيَّة أعلى؛ كَوْنها لا تحتاج للكثير من التَّرْويج والإعلام؛ فالدَّافِع الدِّينِيّ خَيْرُ مُرَوِّج لها، وفي فصولٍ لاحِقَةٍ من هذا الكتاب سنتناول هذه الصَّدَقَات لأهَمِّيَّتها في تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ، ولتبيان المظاهر الحديثة من هذه الصَّدَقَات والَّتِي قد يشوبها بعض اللَّغَط أو بعض سُوء الفَهْم الشَّرْعِيّ لها.

الهَدْيُ في الحَجّ

الحَجّ أحد أركان الإسلام الخمسة، وهو من الشَّعَائِر الأَسَاسِيَّة في الإسلام، وبالإضَافَة إلى أهَمِّيَّة الحَجّ الدِّينِيَّة وقِيمَته الإيمانيَّة الكبيرة، فَلَهُ أهَمِّيَّة دنيويَّة لعموم المسلمين، فهو يُعتَبر ومن خلال الأضاحي الَّتِي تُقدَّم به بابًا من أبواب العَمَل الخَيْرِيّ، ناهيك عن التَّبَرُّعَات النقديَّة والعينيَّة الَّتِي يتقدّم بها الحَجيج.

ومن الآيات الكريمة الَّتِي ذكرت فَضْل الحَجّ كبابٍ من أبواب العَمَل الإنْسَانِيّ؛ قال الله -تعالى-: ﴿وَالبُدْنَ جَعَلْنَاهَا لَكُمْ من شَعَائِرِ اللَّهِ لَكُمْ فِيهَا خَيْرٌ فَاذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ عَلَيْهَا صَوَافَّ فَإِذَا وجَبَتْ جُنُوبُهَا فَكُلُوا مِنْهَا وأَطْعِمُوا القَانِعَ والمُعْتَرَّ كَذلك سَخَّرْنَاهَا لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾ [الحَجّ: 36]، وقال سبحانه: ﴿فَمَنْ تَمَتَّعَ بِالعُمْرَةِ إلى الحَجّ فَمَا اسْتَيْسَرَ مِنَ الهَدْيِ﴾ [البقرة:

1. أخرجه البخاري (1344)، ومسلم (1014).

196]، وقال جَلّ وعلا: ﴿فَكُلُوا مِنْهَا وأَطْعِمُوا البَائِسَ الفَقِيرَ﴾ [الحَجّ: 28]. إنَّ الآيات الكريمة السَّــابقة فيها جميعًا تبيان لأَهَمِّيَّة إطعام الفقراء والمســاكين من الأضاحي، وبالتَّأكيد فإنَّ إطعام المُحْتَاجِينَ من أهَمّ أشكال العَمَل الإنْسَانيّ وأَوْجَبهَا شرعًا.

الكَفَّارَات الواجبة على المسلمين

إنَّ الإســلام شريعةٌ سماويَّة هدفها إصلاح آخرة الإنسان ودُنْيَاه، وقد حَرِصَ على أن يكــون أيّ فعل دينيّ له فائدة دنيويَّة هدفها إصلاح حال المســلمين، ولَعَلَّ هذا المبدأ أوضحُ ما يكون في الكَفَّارَات الَّتِي فرضها الإســلام على المسلمين في حال تقصيرهم أو خطأهــم في عبادتهم، وهذه الكَفَّارَات إضَافَــة إلى وُجُوبيّتها الشَّرْعِيَّة وأهَمِّيّتها الدِّينِيَّة كتقويمٍ لســلوك المسلمين، فإنَّ لها أهَمِّيَّة دنيويَّة وخاصَّة في تحقيق التكافل الاجْتِمَاعِيّ، فهذه الكَفَّارَات حوَّلها الإسلام بتعاليم القرآن الكريم إلى وجهٍ من وُجُوه العَمَل الإنْسَانيّ وإلى شكلٍ من أشكال العَوْن للفقراء والمُحْتَاجِينَ؛ ففي قوله -تعالى-:﴿ لا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ ولَكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِمَا عَقَّدْتُمُ الأَيْمَانَ فَكَفَّارَتُهُ إِطْعَامُ عَشَرَةِ مَسَاكِينَ مِنْ أَوْسَطِ مَا تُطْعِمُونَ أَهْلِيكُمْ أو كِسْوَتُهُمْ أو تَحْرِيرُ رَقَبَةٍ﴾ [المائدة:89]، وكذلك الأمر والحُكْم فيمن أفطر في شــهر رمضان لمرضٍ أو شيخوخة وغيرها من الأعذار الشَّرْعِيَّة، فكفارتها لمن لم يســتطع الصِّيام إطعام المُحْتَاجِينَ، وذلك في قوله -تعــالى-: ﴿وَعلى الَّذِينَ يُطِيقُونَهُ فِدْيَةٌ طَعَامُ مِسْــكِينٍ﴾ [البقرة:184]، إنَّ في هذه الآيات الكريمة تكريسًــا لفكرة أنّ كُلّ عملٍ فرَضه الإســلام فيه صلاح لدين المسلم ودنياه، فالإسلام دينٌ كاملٌ مُتكامِل، فيه الإعمار للآخرة والصلاح للدُّنْيَا.

إنَّ هذه المصادر ليست الوحيدة الَّتِي سنّها وشرعها الإسلام، فمن هذه المصادر أيضًا الصَّدَقَة عن الميّت، والوَصِيَّة قبل الموت، وغيرها من مصادر التَّمْوِيل الشَّرْعِيَّة المختلفة، والَّتِــي تَصُبّ جميعها في هدفٍ واحدٍ وهــو صلاح المُجْتَمَع والتكافل الاجْتِمَاعِيّ عن طريق العَمَل الخَيْرِيّ وبوساطته.

ومِمَّا لا شكّ فيه أنّ أهَمّ مصدر لتمويل العَمَل الخَيْرِيّ على الإطلاق هو الزَّكَاة، وهي من أركان الإسـلام الخمسـة، ولم يتمّ ذكرها في هذا الفصل كونه سيتمّ التطرُّق لها بفصل مسـتقلّ وذلك إيمانًا وانطلاقًا من أهمِّيّتها البالغة، وللتمكُّن من إفساح مجالٍ أكبر لها في الشرح والتفصيل بما يتناسب مع أهمِّيّتها الدِّينِيَّة والدُّنْيَوِيَّة.

الفَصْل الرَّابِع

العَمَل الإنْسَانِيّ والإغَاثِيّ المُؤَسَّسِيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **إدارة العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثِيّ**
  - مفهوم الإدَارَة
  - أهَمِّيَّة الإدَارَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ
  - وظائف الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - الهياكل التَّنْظِيميَّة في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة
- المَبْحَث الثَّاني: **الإدَارَة الاسْتراتِيجيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ**
  - المبادئ العَامَّة لاسْتِرَاتِيجيَّة العَمَل الإنْسَانيّ
  - التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ مَدْخَل للإدارة الاسْتِرَاتِيجيَّة
- المَبْحَث الثَّالث: **الأنماط الإدَارِيَّة والقِيَادِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ**
  - الجهاز الإدَارِيّ لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ
  - مجلس الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ
  - برامج العَمَل في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ
  - الإدَارَة والقِيَادَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ
- المَبْحَث الرَّابِع: **إدارة الكفاءات البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - طُرُق إدارة الكفاءات البَشَرِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ
  - مراحل إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة
  - خُطُوَات إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة
- المَبْحَث الخامس: **تدريب العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - مبادئ التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

- أنواع التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
- طُرُق التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

- **المَبْحَث السَّادِس: مُؤَشِّرَات قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - أهَمِّيَّة قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - معايير الأداء في العَمَل الإنْسَانيّ
  - الطَّرِائق التَّقليدِيَّة في قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - الطُّرُق الحديثة في قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة بين النَّظريَّة والتَّطبيق

الفصل الرَّابع

العَمَل الإنْسَانِيّ والإغَاثِيّ المُؤَسَّسِيّ

مُقَدِّمَة

تتأسَّس النهضة الحضاريَّة المنشودة، كما يدلُّنا تأمُّل مسارنا التاريخيّ وواقع الأُمم من حولنا، على عددٍ من القِيَم والمعاني الَّتي يجب ترسيخها وإشاعتها في المجتمع؛ حَتَّى تُصبح هذه القِيَم والمعاني جزءًا أسَاسِيًّا من حركته اليوميَّة، ومن ثقافته الَّتِي تتبدَّى في كُلّ مظاهر حياته ونشاطاته.

وتأتي قيمة العطاء والعَمَل الإنْسَانِيّ على رأس تلك القِيَم المطلوب ترسيخها وإشاعتها؛ أملًا في الوصول لنهضتنا الحضاريَّة المنشـــودة؛ حيث تتجـــلَّى أهَمِّيَّة وقيمة العطاء والعَمَل الإنْسَانِيّ في أنَّها متى وُجِدَتْ تكون عنوانًا على قُوَّة المُجْتَمَع وتماسكِهِ ووَعْيِهِ، وعلى تحقُّقه بعددٍ من القِيَم والمفاهيم الأخرى المهمَّة.

وقد مرَّ العَمَل الإنْسَانِيّ بالكثير من المراحل منذ نشأته، حَتَّى انْتَظَمَ في إطارٍ مُؤَسَّسِيّ كَفَلَ له الاضطلاع بدوره المكمِّل للعَمَل الحكوميّ، والمُسَـــاعِد الَّذِي لا غِنَى عنه للدَّوْلَة، والارتقاء بمســـتوى الخِدْمَات المُجْتَمَعِيَّة المقدَّمة للمواطنين، وتقديم خِدْمَات أخرى جديدة يصعب على القطاع الحُكُومِيّ تقديمها بمفردِهِ، على الوجه الأكْمَل.
من هنا فإنَّ الحُكُومَات والمُنَظَّمَات الخِدْمَاتيَّة والتنمَويَّة، ومُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ أيضًا، يقع على عاتقها دَوْرٌ مُهِمّ في تشـــكيل الوَعْي المُجْتَمَعِيّ بأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ ودوره في خِدْمَة المجتمع، وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل والتَّحْلِيل من خلال صفحات هذا الفصل.
كما يناقش الفصل أيضًا تنوُّع مهامّ الجِهَاز الإدَارِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بحسب الهيكل الأساس له، والَّذِي يَتَكَوَّن من "مجلس الإدارة"، و"الإدارة التَّنْفِيذِيَّة"؛ فالأَوَّل مسؤول عن سياسات المُنَظَّمَة، أمَّا الإدارة التَّنْفِيذِيَّة فتهتمُّ بالرَّبْط الفعَّال بين المُوَظَّفِينَ والمُسْتَفِيدِينَ ومجلس الإدارة، والتوصُّل إلى حلول للتَّحَدِّيَات الَّتِي قد تواجهها، وتقديم تقارير الأداء الدَّوريَّة، مع تنفيذ الخُطَط الاسْتِرَاتِيجِيَّة وصياغة الخُطَط التَّنْفِيذِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة.

إنَّ إدارة وتدعيم العَمَل الإنْسَـــانيّ تعتمد على أُسُسٍ عديدةٍ؛ منها: الشَّفافِيَة، وضرورة أن تكون كَافَّة الأعمال وأموال وإيرادات العَمَل الإنْسَـــانيّ مُعْلَنَة وواضحةً، وإصدار التقارير المُعبِّرَة ونَشْرها، مع العَمَل على تنقية العَمَل الإنْسَانيّ من أيّ شائبة، والاعتماد على الذَّات كُلَّمَا أمكن، ووَضْع ضوابط لقَبُول التَّمْويل الخارجي والَّتِي في مُقَدِّمتها أن يكونَ غيرَ مشروطٍ، وأن يكون وفْقًا للثَّوَابت المُعْتَبَرَة في هذا المجال، وأن تكون المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة ذات قاعدة عريضة في المجتمع، وليست حِكْرًا للمُؤَسِّسِيْنَ، وأن يَحْكُمَ العَمَل الإنْسَـــانيّ ميثاقُ شَرَف، يُبعده عن دهاليز السِّياسَـــة والتَّحَزُّب والطائفيَّة، وأن يتَّسِم بالاستقلاليَّة، ويضطلع بالتوعية المُجْتَمَعِيَّة.
وينخرط الفصل كذلك في العَمَل الإنْسَـــانيّ العَرَبيّ، والَّذِي ظلَّ خلف الأضواء فترةً مـــن الزمن؛ لعدم إدراك كثير من الدُّوَل العَرَبِيَّة الأهَمِّيَّة الكبرى لمثل هذا النَّوْع من المُنَظَّمَات وأَثَرِهَا الفاعل في مساندة الحُكُومَات، وانعكس أَثَرُ ذلك على نشاط العَمَل الإنْسَـــانيّ بصورة قَوِيَّة، ويَتَطَرَّق إلى كَيْفِيَّة إدارة العَمَل الإنْسَـــانيّ وضوابطه، وفي الوقت ذاته، يحاول أن يَصِل إلى الأسْـــباب المُعَرْقِلَة للانخراط في العَمَل الإنْسَـــانيّ، وإدارة المشروعات والجمعيَّات الإنْسَانِيَّة المختلفة.

فالعَمَل الإدَارِيّ الفاعل هو الَّذِي يُمَيِّز المُنَظَّمَات ذات الكفاءة عن غيرها من المُنَظَّمَات الفاشلة، ولسنا نبالغ حين نقول: إنَّ فشل أيّ مُنَظَّمَة إنَّما يعني في جوهره فشل إدارة المُنَظَّمَـــة، فالمُنَظَّمَات؛ رِبْحِيَّة أو غير رِبْحِيَّة، أصبحت في حاجة لتوفير كوادر إدَارِيَّة تحمل المعارف والمهارات اللَّازِمَة والمُنَاسِـــبَة، والَّتِي تُمَكِّنها من تحقيق المَيْزَة التَّنافُسِيَّة مع المحافظة على استمراريَّتها وتحقيق أهدفها المرسومة بكفاءة وفَاعِلِيَّة(1).

1. النَّجَّار، عبدالهادي بن عليّ. "إدارة وتنمية الموارد البشريَّة بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، الإدارة والهيكل الإداريّ في العَمَل الإنْسَـــانيّ والمتطوِّعُون في الجمعيَّات الإنْسَـــانِيَّة وتطوير الموارد البشريَّة، مع الإشـــارة إلى البُعْد الإسـلاميّ. وأهَمِّيَّة التَّدريب في العمَل الإنْسَـانيّ وتقييم دور المُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة في مجالات التَّنْمِيَـــة البشريَّـــة"، مَجَلَّة البحوث القانونيَّة والاقتصاديَّة، كليَّـــة الحقوق جامعة المنصورة، مصر، العدد: 47، 2010م، ص 4.

المبحث الأَوَّل

إدارة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يُدرك -جَيِّدًا- الدَّارِس للعَمَل الإنْسَانيّ أنَّ له تاريخًا طويلًا وجذورًا ممتدَّة ضاربةً في القِدَم؛ بدايةً من نشـــأته الطَّبيعيَّة في إطار الأديان السَّمَاوِيَّة الَّتي أقرَّت أَهَمِّيَّة التكافل والإحســـان للغَيْر ومُسَاعَدَة الفقراء، ومرورًا بتحوُّله إلى صورة من صُوَر مؤازرة السُّـــلُطات الرَّسْمِيَّة في شـــكلِ "بيت المال"، وحتى العصر الحديث عندما أصبح محور عمل الـــوزارات المعنيّة بالمُجْتَمَع ومشـــاكل المواطنين واحتياجاتهم للخِدْمَات المختلفة.

ومع مرور الوقت انتظم العَمَل الإنْسَـــانِيّ في إطار الجمعيَّات والمُنَظَّمَات المُجْتَمَعيَّة الَّتِـــي تحاول أن تواكب العصر في جميع جوانبه، فـــبرزت مفاهيم عِدَّة تَحْكُم هذا العَمَل لتَصِلَ به إلى مستوى مجال الحِرَفِيَّة، دون التخلِّي عن معانيه الإنْسَانِيَّة وأصوله الإنْسَانِيَّة، فكان ظهور الرَّوَابِط الاجْتِمَاعِيَّة للفئات المختلفة، مثل: التشكيلات العمَاليَّة والنقابات المِهْنِيَّة إلى غير ذلك من التنظيمات الاجْتِمَاعِيَّة والإنْسَانِيَّة.

ودوليًّا، برزت للوجود مُنَظَّمَات الأُمَم المُتَّحِدَة ووكالاتها المُتَخَصِّصَة الَّتِي اهتمَّت بتدشين المشاريع الإنْسَـــانِيَّة العَامَّة والخاصَّة، وقد عملت هذه المُنَظَّمَات أوَّلًا مع الحُكُومَات، ثُمَّ امتدَّ نشاطها للعَمَل مع التنظيمات الأهليَّة بصفتها وثيقة الصِّلة بأفراد المجتمع. ومع ثورة الاتِّصَالات وتعدُّد نواحي الحياة، تحقَّق للعَمَل الإنْسَـــانيّ الكثير من الأمور الإيجَابِيَّة، مثل: الانفتاح مَحَلِّيًّـــا ودوليًّا، وتَنَوُّع مجالات العَمَل ليواكب قضايا أخرى لم تكن بتلك الأَهَمِّيَّة مِن قَبْل، حَتَّى بلغ مســـتوىً عاليًّا من الحِرَفِيَّة والتَّنْظِيم الإدَارِيّ بشكلٍ عِلْمِيّ عصريّ، وليس بصورة عشوائيَّة، وهو ما حقَّق له الاستمرار والنَّجَاح.

وبشَـــكْلٍ عَامّ فإنَّ وِجْهَة النَّظَر الإدَارِيَّة للمُنَظَّمَات هي ذاتها، سواءً أكانت إنْسَانِيَّة أم رِبْحِيَّة خَاصَّة أو عَامَّة، فالضَّوَابِط الإدَارِيَّة والهياكل التَّنْظِيمِيَّة هي نفسها من ناحية

الجوهـــر، والاختلاف يكون فقط في آليَّات التطبيق، وفي مدى المركزيَّة في الإدارة، وهذا الأمر يقودنا إلى ضرورة دراســـة التَّنْظِيم الإدَاريّ بشكلِهِ العامّ ودراسة التَّنْفيذ التَّنْظِيمِيّ لهذا التَّوَجُّه الإدَارِيّ.

مفهوم الإدَارَة

تُعْتَبر الإدَارَة بمفهومها العامّ قديمة قِدَم الإنســـان، فمنذ نشأة الإنسان وهو يُمارِس الإدَارَة في تفاصيل حياته اليَوْمِيَّة، فتنظيم الأَوْلَوِيَّات والأعمال شـــكلٌ من أشـــكال الإدَارَة، إلَّا أنَّ وجود الإدَارَة كعلمٍ قائمٍ على أُسُـــس ومفاهيم واضحة ومُحَدَّدَة يُعْتَبَر حديث العَهْد نســـبيًّا، ويعود إلى نهاية القرن الثَّامِن عشَر وبداية القرن التَّاسِع عشَر، ولعلَّ أوَّل ظهور لمصطلـــح الإدَارَة بمفهومها العلميّ يعود لـ"تايلور"(1) و"فايول"(2)، وذلك مع نُشُـــوء نَظَرِيَّة الإدَارَة العِلْمِيَّة، وكانت هذه النَظَرِيَّة تُعْتَبَر آنذاك تطوُّرًا هامًّا في الإدَارَة كعلمٍ، ولكنَّهَا لم تشمل إلَّا جوانب مُحَدَّدَة من نطاق عمل المُنَظَّمَات، واستمرَّ علم الإدَارَة بالتطوُّر مُســـتفِيدًا من القفزات النَّوْعِيَّة الحاصلة في العلوم ذات الصِّلَة

1. **فريدرك تايلور** (1856-1915م)، مهندس ميكانيكا أمريكيّ، عُيِّن في بداية عمله في شركة ميديفال للصُّلب كعامل عادِيّ وفي غضون ثماني سنوات ارتقى من عامل عادِيّ إلى مُراقِب عمال وميكانيكيّ وَضابط وقت، ثُمَّ مساعد مهندس، وذلك قبل حصوله على شهادة الهندسة، سعى تايلور لتحسين الكفاءة الصناعيَّة، أتَتْ معظم إبداعاته الإدَاريَّة خلال مُرَاقَبته لسير العَمَل في معمل الصُّلْب، يُعدّ أبًا لعلم الإدارة، كما يُعدّ واحدًا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تُعَدّ عالميًّا شديدة التأثير في الحِقْبَة التقدميَّة، وقد اشتهر بكتابه "مبادئ الإدارة العلميَّة"، للمزيد يُنْظَر الرَّابِط: https://cutt.us/MHz7p
2. **هنري فايول** (1841-1925م)، أحد علماء الإدارة الكلاســيكيَّة، وُلِدَ لعائلة برجوازيَّة فرنســيَّة، عَمِلَ مديرًا تنفيذيًّا لشركة صناعيَّة صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نالَ خبرته العَمَلِيَّة الَّتي قادته إلى النَّجَاح في مجال الإدارة الصناعيَّة، وعَمِلَ على تطوير منهجيَّة النظريَّة الإدَاريَّة، وَوَثَّقَ ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامَّة والصناعيَّة عام 1916م، ونُشِرَ هذا الكتاب في مَجَلَّة رابطة صناعة المعادن، وكان أوَّل مَن قسَّم الأعمال إلى فنيَّة وتجاريَّة وماليَّة وأمنيَّة ومحاسبيَّة وإدَاريَّة، وصنَّف الوظائف الإدَاريَّة إلى خمس أقسام: تنبُّؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر (قيادة)، تنسيق، رقابة، وكانت فلسفته في الإدارة تقوم على "إنَّ جوهر الإدارة هو قُوَّة التَّنَبُّؤ قبل حدوث الأشياء، فلا بُدَّ أن يكون لدى القائد بُعْد النظر وقدرة على توقُّع المستقبل"، للمزيد أنظر الرَّابِط: https://cutt.us/vmYMK

بعلم الإدَارَة، كعِلْم الاقتصاد والإحصاء وفروع علوم النَّفْس المختلفة، وعلم الاجتماع، فظهرت المدرسة البيروقراطيَّة في الإدَارَة وتلَتها مدرسة العلاقات الإنْسَانيَّة في بداية القرن العشرين، والتي تعتبر أكثر المدارس تطوُّرًا في نظرتها وشمولها للجوانب العَمَليَّة في المُنَظَّمَات، وبالطبع لم يتوقَّف تطوُّر العِلْم الإدَاريّ عند هذه المدرسة، ففي وقتنا الحاليّ تعدَّدت المدارس الإدَاريَّة السَّائدة في المُنَظَّمَات، كالمدرسة الحديثة في الإدَارَة، ومدرسة الإدَارَة بالأهداف، وغيرها.

إنَّ جميع المدارس الإدَاريَّة على اختلافها تعمل لتحقيق غاية مُحَدَّدَة وهدفٍ واحدٍ، هو تعزيز قدرة المُنَظَّمَة على تحقيق أهدافها، فالإدَارَة عمليًّا تتحكَّم في مختلف النَّشَاطات الَّتي تَتِمّ في أيّ مُنَظَّمَة، من النَّشَاطات الرَّئيسَة إلى الثَّانوية، وينعكس النَّجَاح الإدَاريّ في أيّ مُنَظَّمَة نجاحًا تشغيليًّا وإنتاجيًّا، والعكس صحيح.

وفيما يخصّ تعريف الإدَارَة، لا يوجد تعريف جامع ومتَّفق عليه لها، ولكنَّ جميع المدارس الإدَاريَّة تتَّفق على أهَمِّيَّتهَا ومجال تطبيقها، ويمكن اقتباس تعريف يشمل معظم مدارسها بأنَّها "عَمَليَّة تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المُتَاحَة، وفْق منهج مُحَدَّد، وضمن بيئة مُعَيَّنَة، وتقوم الإدَارَة بمَهَامِّهَا في المُنَظَّمَة من خلال خَمْس وظائف هي: التَّخْطيط، والتَّنْظيم، والتَّوظيف، والتَّوجيه والرِّقَابَة.
وتحتلّ الإدَارَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ الأهَمِّيَّة ذاتها في سائر المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة أو الحُكُوميَّة، فالعَمَل الإنْسَانيّ بدون إدارة مُنَظَّمَة وقادرَة على توجيه أنشطة العَمَل نحو تحقيق الأهداف المُعْلَنَة يُصْبح مَضْيَعَة للوقت وللجهد، ويكون خَاليًا من أيّ فَاعِليَّة تُذْكَر.

أهَمِّيَّة الإدَارَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

تزداد أهَمِّيَّة الإدَارَة بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات يومًا بعد يومٍ، وخَاصَّة مع ازدياد تعقيد بيئة العَمَل الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة في هذه المُنَظَّمَات، والأمر عَيْنُهُ ينسحب على مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ. وتكتسب الإدَارَة أهَمِّيَّتها البالغة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ انطلاقًا من جُمْلَة نقاط:

- **التَّذَبْـــذُب في الموارد:** تعتمد معظم مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ على مصادر عِدَّة لتمويل أنشـــطتها، ومعظم هذه المصادر غير ثابتة من حيث اســـتمراريتها في التَّمْويـــل، أو مـــن حيث مقدار التَّمْويل الممنوح، هذا التَّذَبْذُب قد يســـبِّب حالةً من الإرباك تنعكس على حجم النَّشَـــاط الَّذي يمكن القيام به مِن قِبَل المُنَظَّمَة، وبالتَّـــالي يَفْرِض عليها مزيدًا من الوَعْي الإدَارِيّ في إدارة أنشـــطتها المختلفة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة.
- **انخفاض السَّـــيْطَرَة على نطاق العَمَل:** يمكن تقسيم أنشطة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى قِسْـــمَيْنِ رَئِيسَيْنِ؛ الأَوَّل أنشطة روتينيَّة، معروفة المدى والنِّطَاق، يمكن التَّنَبُّؤ بحجمهـــا بدِقَّة مقبولة، كتقديم العَوْن للأُسَر الفقيرة أو تنظيم حَمَلات توعية أو تقديم خِدْمَات اجْتِمَاعِيَّة وتَعْلِيمِيَّة وغيرها، والقسم الثَّاني أنشطة طارئة استثنائيَّة لا يمكن توقُّعها أو التَّنَبُّؤ بها، لا من حيث زمن حدوثها أو من حيث حجم النَّشَاط المطلوب لتغطيتها، كحالة الكوارث الطَّبِيعِيَّة، هذه الأنشـــطة الاستثنائيَّة الطَّارِئَة تَفْرِض تدخُّلًا سريعًا من هذه المُنَظَّمَات، وقد يَسْتَنْزِفُ هذا التَّدَخُّل السَّريع قِسْمًا كبيرًا من الموارد البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة في المُنَظَّمَة، وهذه الأنشـــطة الطَّارِئَة لا يمكن السَّيْطَرَة عليها إلَّا من خلال نُظُم إدَارِيَّة مُتَطَوِّرَة وفعَّالة وقادرة على توجيه الموارد بمختلف أنواعها لتحقيق أفضل النَّتَائج في ضوء هذه الموارد المتاحة.
- **التَّغَيرُّ السَّريع في البيئة الخَارِجِيَّة:** تتَّصف بيئة الأعمال الَّتي تعمل بها مختلف المُنَظَّمَات بالتَّغَيرُّ السَّريع والدَّائِم، وتشـــمل هـــذه البيئة العوامل الاقْتِصَادِيَّة والسِيَاسِيَّة والقَانُونيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والثَّقَافِيَّة، إنَّ هذا التَّغَيرُّ الدَّائِم والمتسارع يَفْـــرِضُ على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة التأقلم السَّريع مع هذه البيئة؛ بحيث تبقى قادرةً عـــلى القيام بمهامّها في ظِلّ إفرازات البيئـــة الجديدة، وهذا التَّأَقْلُم المنشـــود لا يمكن الوصول له بدون جهاز إدَارِيّ كُفْء وقادر على قِيَادَة عَمَلِيَّة التَّغَيرُّ هذه.

وظائف الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

لفهـــمٍ أدَقّ وأعمق للعَمَليَّـــة الإدَارِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة لا بُدَّ من الفَهْم التَّامّ للوظائف الإدَارِيَّة الخَمْسَـــة الرئيسيَّة، التَّخْطِيط والتَّنْظِيم والتَّوْظِيف والتَّوجيه والرِّقَابَة، وقبل الخوض في تفاصيـــل هذه الوظائف يجب التَّأكِيد على أنَّها وظائف مُتَسَلْسِـــلَة ومُتَعَاقِبَة، ولا يمكن البَدْء بأيّ وظيفة قبل إنجاز الوظيفة السَّابِقَة، كما أنَّ هذه الوظائف تتمتَّع بذات الأهَمِّيَّة بالنِّسْـــبَة لمختلف المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة سواءً أكانت مَحَلِّيَّـــة أو دُوَلِيَّة، صغيرةً أم كبيرةً، وفيـــما يلي كُلّ وظيفة من هذه الوظائف، وتبيان أهَمِّيَّتها ونطاق تطبيقها وأثَرهَا على العَمَل الإدَارِيّ والعَمَل الإنْسَـــانيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

أوَّلًا: التَّخْطِيط

يُعْتَبر التَّخْطِيط المرحلة الأولى في العَمَلِيَّة الإدَارِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، ويُعْرَف التَّخْطِيط في المُنَظَّمَات بشَكْلٍ عَامّ على أنَّه "عَمَلِيَّة الإعداد المُسْبَق للأنشطة والأعمال الَّتِي ينبغي للمُنَظَّمَة القيام بها لتحقيق أهدافها"، وهو أيضًا البحث الدَّقيق والمدروس وتحديد التسلســـل الدَّقِيق والمُنْتَظَم للأنشـــطة والتَّصَرُّفات الَّتِي يُتَوَقَّع منها تحقيق الأهداف المُعْلَنَة.

والتَّخْطِيط في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة يُقَسَّـــم إلى ثلاثة أشكالٍ؛ تخطيط قصير الأَجَل، وتخطيط مُتوسِّـــط الأَجَل، وتخطيط طويل الأَجَـــل، وعَمَلِيَّة التَّخْطِيط في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تُعْتَبر أساسًا لأيّ نجاحٍ مُسْـــتَقْبَلِيّ، والتَّخْطِيط لا يمكن أن يَتِمّ بناؤُه على توقُّعات أو آراء شَـــخْصِيَّة، بل هو عَمَلِيَّة عِلْمِيَّة تستند على الأُسُس الإدَارِيَّة الصحيحة، وعادةً ما تُسْنَد هذه المَهَمَّة إلى المستويات الإدَارِيَّة العليا في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.
ويَتِمّ عادةً القيام بوظيفة التَّخْطِيط استنادًا لجملة متتابعة ومتسلسلة من الخُطُوَات، لعَلّ أهمّها هو التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ، وهذا التَّحْلِيل يُقدِّم معلومات دقيقة عن واقع المُنَظَّمَة الدَّاخِـــلِيّ وواقع البيئة الخَارِجِيَّة، بحيث يمكـــن بناءً على هذا التَّحْلِيل وضع الخُطَط

المُتَوَافِقَـــة مع الواقع؛ بحيـــث لا تكون مثاليَّة لا يمكن تحقيقها، ولا تكون متواضعة لا تُحقّق أهدافها، وهذا التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ يسمَّى في أدبيَّات الإِدَارَة بتحليل(1)"SWOT".

وفي الوقت الحَاليّ ومع انتشـــار المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَـــانيَّة العَالَميَّة، ومع زيادة الحاجـــة المَحَلِّيَّة والأُمَميَّة لخِدْمَات هذه المُنَظَّمَات، يَتِمّ التَّوَجُّه إلى المزيد من التركيز على التَّخْطِيط طويل الأَجَل أو كما يسمَّى التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ.
ويُعْتَبر التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة حَجَرَ الأساس في عملها المُسْتَقْبَلِيّ، فهو يدعم الأنشـــطة الحَاليَّة والمُسْتَقْبَلِيَّة، ويوفِّر المعلومة المناسِبَة في الوقت المناسب بما يُحَقِّق الدَّفْع اللَّازم للانْطِلاق نحو التَّمَيُّز في الأداء.

منافع التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة:

إنَّ اعتماد المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة على التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ كسياسةٍ دائمةٍ من قِبَل الإدارات العليا فيها يُحَقِّق لها جملةً من المنافع والمزايا سنوضِّحها فيما يلي:

- **يُعزِّز الاستفادة من المعلومة**، ويُبْنِي وفْقَها التَّصَرُّفَات والإجراءات.
- **يُعتَـــبَر مُنْطلقًا للتغيير الإيجَابِيّ الفَعَّال** وبابًا للتَّوَسُّـــع الأُفُقِيّ والعموديّ في نطاق الانتشار.
- **يدعم الاســـتفادة من مُفْرَزَات الثورة التكنولوجيَّة**، ويُحَقِّق الاستفادة من نُظُم البيانات الضَّخْمَة والعلوم الإحصائيَّة.
- **يُحَقِّق التَّوَجُّه الفَعَّال نحو العَمَل الإنْسَـــانِيّ الحقيقيّ** والابتعاد عن التعقيدات الإِدَارِيَّة الَّتِي تُكَبِّل العَمَل وتُعِيق الإجراءات.
- **وســـيلة فعَّالة لتحقيق رسالة المُنَظَّمَة وبناء رؤيتها المُسْتَقْبَلِيَّة** استنادًا للحقائق بعيدًا عن التَّصَوُّرَات المثاليَّة غير القابلة للتطبيق.

1. انطلاقًا من أهَمِّيَّة هذا التَّحْلِيل في التَّخْطِيط وفي غيره من الوظائف الإِدَارِيَّة الأخرى سوف نتحدث عنه بشيءٍ من التفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

ثانيًا: التَّنْظِيم

وهـــو الوظيفة الثَّانية من وظائف الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، ويُعْرَف على أنَّه ترتيب مُنَسَّق للأعمال اللَّازمَة لتحقيق الأهداف وتوزيع السُّلْطَة والمَسْؤُولِيَّة ليمارسها الأشـــخاص الَّذِينَ يقومون بمُمَارَسَـــة هذه الأعمال، ويُعْتَبَر التَّنْظِيم في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من القضايا البالغة الأهَمِّيَّة، كَوْنه يُحدِّد الأنشطة الواجب القيام بها، ويُحَدِّد المســـؤولين عن هذه الأنشطة، كما يَهتَمّ بتوزيع موارد المُنَظَّمَة بحيث تُغَطِّي الأنشطة المطلوبة بدون تبذيرٍ أو تقتير.

ويَتِمّ القيام بوظيفة التَّنْظِيم من خلال جملة من السُّـــلُوكِيَّات والأعمال الإدَارِيَّة الَّتِي تقوم بها الإدَارَة العليا والوسطى في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وتُعْتَبَر هذه الأعمال الإدَارِيَّة جَوْهَـــر عمل وظيفة التَّنْظِيم، وفيما يلي نُبَيِّن الأعمال الإدَارِيَّة الَّتِي تقوم بها الإدَارَة للوصول إلى تنظيم فعَّال للمُنَظَّمَة.

خُطُوَات تنظيم المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة

- **تحديد النَّشَـــاطات الَّتِي ترغب المُنَظَّمَة في القيام بها:** وتحديد هذه النَّشَاطات يعتمد على مُخْرَجَات وظيفة التَّخْطِيط.
- **تقسيم هذه النَّشَاطات إلى حُزَم من الأعمال المُتَجَانِسَة:** كتقسيم إغاثَة المَنْكُوبِينَ إلى أعمال خَاصَّة بالإيواء، وأعمال خَاصَّة بتأمين المأكل والمَشْرب، وأعمال خَاصَّة بالخِدْمَات الطِّبِّيَّة.
- **إسناد كُلّ حُزْمَة من حُزَم العَمَل إلى فردٍ أو مجموعةٍ:** وتكون هذه المجموعة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف هذه الحُزْمَة.
- **تحديد الموارد المُتَاحَة في المُنَظَّمَة:** وتشـــمل الموارد كُلًّا من الموارد المَالِيَّة والعَيْنِيَّة والموارد البَشَرِيَّة، ويَتِمّ توزيع هذه الموارد على حُزَم الأعمال وفْق أوْلَوِيَّات تُحَدِّدُهَا وظيفة التَّخْطِيط، وقد تكون هذه الأوْلَوِيَّات زَمَنِيَّة أو مَالِيَّة أو اجْتِمَاعِيَّة أو تكون مُرْتَبِطَة بحجم حُزْمَة العَمَل.
- **بنـــاء الهيكل التَّنْظِيميّ للمُنَظَّمَة:** يُعتبر الهيكل التَّنْظِيميّ للمُنَظَّمَة الإنْسَـــانِيَّة بمثابة الهيكل العظميّ للجســـم، وهو ليس مُجَرَّد تسلسل وظِيفِيّ فقط، فالهيكل

التَّنْظِيميّ المُنَاسِـــب يُحَقِّق للمُنَظَّمَة مرونتها اللَّازِمَة للقيام بأنشـــطتها، وعمومًا توجد عِدَّة أشكال وأنماط للهياكل التَّنْظِيمِيَّة، كالهيكل الرأسيّ، والهيكل الوظيفيّ، والهيكل على أســـاس الإنتاج، والهيكل على أســـاس المُنْتَفِعِينَ، وبالطَّبْع لا يمكن القول بأنَّ هناك هيكلًا تنظيميًّا جَيِّدًا وآخر ســـيئًا، فلِكُلّ هَيْكل مَحَاسِنه ومَسَاوئه، وعادةً ما يَتِمّ اختيار الهيكل بناءً على ظروف المُنَظَّمَة نفســـها كحجمها ومصادر تمويلها وطبيعة النَّشَـــاطات الَّتِي تقوم بهـــا، ويمكن القول هنا بأنَّ الهيكل على أســـاس المُنْتَفِعِينَ هو أفضل الهياكل بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ لأنَّه ينطلق في بنائه على قاعدة تحقيق النَّفْع الحَقِيقِيّ للمُسْتَفِيدِينَ.

وتَجْدُر الإشـــارة هنا إلى أنَّ التَّنْظِيم المُشَـــار إليه هنا هو التَّنْظِيم الرَّسْمِيّ الَّذِي يَتِمّ التَّعَامُل معه وفْق اللَّوَائِح الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَـــانِيَّة، وهناك نَوْعٌ آخر من التَّنْظِيم، وهو التَّنْظِيم غير الرَّسْمِيّ وهو نتيجة طبيعيَّة للعلاقات الشَّخْصِيَّة ضِمْن المُنَظَّمَة، وهو ظاهرةٌ صِحِّيَّة وإيجَابِيَّة وخَاصَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فهو يَتَمَيَّز بالمرونة الفائقة مع التَّجَرُّد من الإجراءات واللَّوَائِح، ممَّا يعطيه قدرةً كبيرةً على تحفيز الإنتاجيَّة، وينبغي على الإدارتين العليا والوســـطى دَعْم هذا النَّوْع من التَّنْظِيم وعدم النَّظَر إليه على أنَّه ظَاهِرَة سلبيَّة.

ثالثًا: التَّوْظِيف

وهـــي الوظيفة الثَّالِثـــة من وظائف الإدارة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وتختصُّ هذه الوظيفة بكُلّ ما له علاقة بالموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَة، وتبدأ هذه الوظيفة من مرحلة تحديد احتياجات المُنَظَّمَة الكَمِّيَّة والنَّوْعِيَّة للعَامِلِينَ مرورًا بالاستقطاب، وليس انتهاءً بإدارة هذه الموارد خلال سَـــيْر العَمَل في المُنَظَّمَة، وترتبط فاعليَّة الأداء في المُنَظَّمَة بشَـــكْلٍ مُبَاشِر بفاعليَّة وظيفة التَّوظِيف، على اعتبـــار أنَّ الموارد البَشَرِيَّة هي النَاقِل الفِعْلِيّ لسياســـات وأهداف ورُؤَى المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة من حَيِّز التَّخطيط إلى التَّنْفِيذ،

وعمومًـــا يقوم التَّوْظيف على جُمْلَةٍ من المهامّ الفَرْعِيَّة الَّتي تعمل بشـــكلٍ مُتَسَلْسِـــل ومُتَكَامِل، وفيما يلي أَهم هذه المَهَامّ الفَرْعِيَّة وفْق تسلسلها الإجرائيّ:

- **تخطيط الموارد البَشَرِيَّة:** وتشـــمل هذه المَهَمَّة تحديـــد احتياجات المُنَظَّمَة من العَامِلِينَ، وذلك من خلال تحليل خِدْمَات المُنَظَّمَة ومشـــاريعها، وتحديد حاجَة المُنَظَّمَة للعَامِلِينَ وفْق حَجْم نشاطها.
- **اســـتقطاب العَامِلِينَ:** وفي هذه المرحلة يَتِمّ جَذْب المُرَشَّـــحِينَ لشَغْل الوظائف المُتَاحَة، ويَتِمّ الاختيار من المُرَشَّحِينَ بناءً على معايير موضوعة مسبقًا.
- **التَّدْريب والتَّطْوير:** وتبدأ هذه المرحلة بتعريف المُوظَّفِينَ الجُدُد بالمُنَظَّمَة وعملها ومشـــاريعها وخِدْمَاتها، وزيادة مَهَارَة المُوَظَّفِينَ القُدَامى والجُدُد، ويَتِمّ في هذه المرحلة تهيئة المُوَظَّفِينَ مِهْنِيًّا لتولِّي وظائف ومَهَامّ جَدِيدَة.
- **تقييم الأداء:** وفي هذه المرحلة يَتِمّ التَّأَكُّد من أنَّ أداء العَامِلِينَ مُتَوَافِقٌ مع ما هو مُتَوَقَّع منهم ومُخَطَّط لهم.

رابعًا: التَّوجِيه

وهو الوظيفة الرَّابِعَة من وظائف الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، وتشـــمل وظيفة التَّوجِيـــه إصدار الأوامر والتَّوجِيهات، وتقديم الإرشـــاد للعَامِلِينَ عن كَيْفِيَّة قيامهم بوَاجِبَاتهم، وتشـــمل أيضًا تأمين البيئة المُلائمَة للعَامِلِـــينَ والَّتي تُمَكِّنهم من القيام بالوَاجِبَات على أكمل وجْهٍ، وتَتَضَمَّن تحفيز العَامِلِينَ مَادِّيًّا ومعنويًا.
ويُشْـــتَرَط في الأوامر الصَّادِرَة أن تكون واضحةً وصريحةً ومباشرةً وخاليةً من أيّ إمْكَانيَّة للتأويل أو الفَهْم الخاطئ، ومن شروط التَّوجِيه الفَعَّال أيضًا أنْ تَصْدُر الأوامر من المســـتوى الإدَارِيّ المناســـب وفي الوقت المناسِب، فصدور الأوامر التَّشْغِيلِيَّة من الإدَارَة العليا يُعْتَبَر خَلَلًا إدَارِيًّا وتنظيميًّا يعكس خللًا في وظيفة التَّوجِيه.

وبما أنَّ وظيفـــة التَّوجِيه تختصّ بإصدار الأوامـــر والتَّوجِيهات والتعليمات، وهذه التَّوجِيهات تحتاج إلى طُرُق رســـميَّة لإيصالها، وهذا مـــا تقوم به وظيفة الاتِّصَال،

والَّتِي تُعتَبر وظِيفَة فَرْعِيَّة ضمن وظيفة الاتِّصَال، فإذا كان الهيكل التَّنْظِيميّ للمُنَظَّمَة الإنْسَـانِيَّة بمثابة الهيكل العظميّ للجسـم، فإنَّ الاتِّصَال بمثابـة الجهاز العصبيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة، ويهدف الاتِّصَال إلى ربط الرُّؤسَاء بالمرؤوسين عموديًّا وربط المرؤوسين ببعضهم أفقيًّا؛ بحيث يؤدِّي الاتِّصَال الفعَّال إلى انسياب سَلِس للمعلومات في عِدَّة اتِّجاهات، وقد تحمل هذه المعلومات بيانات أو تقارير عملٍ أو توجيهات.

أنواع الاتِّصَالات في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

- **الاتِّصَال النَّازل:** ويكون مصدره الإدَارَة العليا أو الوسطى، ويكون مُسْتَقَرّ الاتِّصَال عند الإدَارَة الدنيا أو العَامِلِينَ، ويحمل هذا الاتِّصَال أوامر وتعليمات أو توجيهات للعَامِلِينَ يشرح كَيْفِيَّة تنفيذ الأعمال الإنْسَانِيَّة في قطاعٍ ما.
- **الاتِّصَال الصَّاعِد:** ويكون مصدره العَامِلِينَ ومُسْتَقَرّه الإدَارَة، ويحمل هذا الاتِّصَال تقارير العَمَل الخَاصَّة بكُلّ حالةٍ تمَّت معالجتها في سياق العَمَل الإنْسَانيّ.
- **الاتِّصَال الأُفُقِيّ:** وهذا النَّوْع من الاتِّصَال يكون في المسـتوى الإدَارِيّ نفسـه، ويهدف إلى تشاركيَّة المعلومة بين الأقسام المختلفة، فعلى سبيل المثال يُسْتَخْدَم هذا النَّوْع من الاتِّصَالات في تبادُل المعلومة بين القِسْـم المسؤول عن إيواء المَنْكُوبِينَ وبين القِسْم المسـؤول عن تأمين الطَّعام والشَّراب، وذلك للتَّشَارُك بالمعلومات العدديَّة والإحصائيَّة والتوزيع الدِّيمُوغْرَافيّ للمُسْتَهْدَفين.

خامسًا: الرِّقَابَة

عـرَّف هنري فايول الرِّقَابَة بأنَّها التَّأكُّد من إتمام كُلّ شيءٍ وفْق الخُطَّة المرسـومة والتعليـمات الصَّادِرَة والمبـادئ القَائِمَة(1)، وتهدف الرِّقَابَة إلى تشـخيص نقاط الضَّعْف والأخطاء وتَصْحِيحها ومَنْع حدوثها مستقبلًا، وتُمارَس الرِّقَابَة على العَامِلِينَ والممتلكات والإجراءات.

1. عبوي، زيد منير. الإدارة واتِّجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنَّشر، 2007م، ص92.

والرِّقَابَة وسيلةٌ وليست غايةً، فالمُرَاد بها تحسين نوعيَّة المُخْرَجَات النَّاتِجَة عن العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وليس تحديد مَوَاطِن الخَلَل بهدف العقوبة أو التشـــهير، ولا يقتصر دور الرِّقَابَة على تحديد الانحرافات وتصحيحها، بل يمتدّ ليشمل معرفة الأسباب الحَقِيقِيَّة الَّتِي أدَّت لهذه الانحرافات ومعالجة أسبابها بحيث تضمن عدم تكرُّرها.

خُطُوَات العَمَلِيَّة الرِّقَابِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

وتقوم وظيفة الرِّقَابَة على ثلاث مراحل متتالية ومُتَعَاقِبَة، تتكامل فيما بينها لتُشَـــكِّل جهازًا رقابيًّا مُتكامِلًا وفَعَّالًا قادِرًا على ضَبْط مُدْخَلات ومُخْرَجَات المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة في ضَوْء الأهداف المرســـومة والمُعْلَنَة، وفيما يلي تحديد الإجراءات الواجب اتِّبَاعها لتفعيل الرِّقَابِة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

- **تحديـــد المعايير:** فمن غير الممكن القيام بوظيفـــة الرِّقَابَة بدون وجود معايير مســـبقة نُقَـــارِن الأداء الفعليّ بها، لتحديد فيـــما إذا كان هناك انحرافٌ أم لا، والمعايير قد تكون كَمِّيَّة، كعدد الفقراء أو المَنْكُوبِينَ الواجب إغاثتهم شـــهريًّا، أو معايـــير نوعيَّة، كَنَوْع الخِدْمَات المُقَدَّمَـــة للمُحْتَاجِينَ وفيما إذا كانت تؤدِّي إلى تحسين ظروفِ حياتهم أم لا.
- **قياس الأداء وتحديد الانحراف عن المعايير:** وفي هذه الخُطْوَة يَتِمّ قياس الأداء الفِعْلِيّ المُحَقَّق على أرض الواقع، ومِن ثَمَّ يَتِمّ قياس هذا الأداء مع المعايير الموضوعة في الخُطْوَة الأولى، وهنا تكون إدارة المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة أمام ثلاث حالات:
  1. **الأولى** أن يكون الإنجاز مُطَابِقًا للمعايير وهي الحالة المثاليَّة.
  2. **الثَّانِية** أن يكون الإنجاز أدنى من المعايير وهو شَـــكْلٌ من أشكال الانحراف، وهنا يجب تحديد أســـباب الانحراف، فإمَّا أن تكون أسبابًا ذَاتِيَّة كتقَاعُس فريق العَمَل، أو أسبابًا موضوعيَّة كحاجة الفريق لمزيدٍ من التَّدْرِيب أو كَوْن ظروف العَمَل استثنائيَّة ومؤقَّتَة تَفْرِض تَبَاطُؤَ في الإنجاز.
  3. **الثَّالِثة** أن يكون الإنجاز أعلى من المعايير، وهنا قد يكون السَّبَب في المعايير نفسها فقد تكون المعايير مُتَدَنِّيَة ويجب تعديلها.

- **اتِّخـــاذ الإجراءات التصحيحيَّة:** بعد تحديد الانحرافـــات ومَوَاطِنهَا، يجب أن تقوم إدارة المُنَظَّمَة الإنْسَـــانِيَّة باتِّخاذ الإجراءات الَّتِي من شأنَّها معالجة أسباب الانحرافـــات، وقد تكون هذه الإجراءات تعديل المعايير، أو مزيدًا من التَّدْرِيب، أو زيادة في الموارد المَادِّيَّة أو البَشَرِيَّة.

الهياكل التَّنْظِيمِيَّة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

تُعْتَبَر الهياكل التَّنْظِيمِيَّة في المُنَظَّمَات بشَكْلٍ عَامّ ذات صِلَة وثيقة بالإدارة ووظائفها؛ فهي الإطار الَّذِي تُطَبَّق في ظِلّه الوظائف الإدَارِيَّة، وبقَدْر ما يكون الهيكل التَّنْظِيمِيّ للمُنَظَّمَة مُنْسَـــجِمًا مع طبيعة العَمَل بقَدْر مـــا تَنْجَح المُنَظَّمَة في إدارة مُدْخَلاتها وفي جَعْل مُخْرَجَاتها ضِمْن الجَوْدَة المطلوبة والمقبولة، وهذا الأمر ينطبق بذات المنطق على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تؤدِّي وظائفها الإدَارِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة في ظِـــلّ هياكل تنظيميَّة مُحَدَّدَة، تختارها إدارة المُنَظَّمَـــة وفْق اعتباراتها التَّنْظِيمِيَّة ووَفْق قِطَاع عملها السَّـــائِد؛ بحيث تَضْمن تحقيق أعلى مستوى مُمْكِن من الفَاعِلِيَّة، وهنا تَجْدُر الإشارة إلى أنَّ سُوء اختيار الهيكل التَّنْظِيمِيّ سينعكس وبشَكْلٍ مُبَاشِر خَلَلًا في الأداء وضَعْفًا في الإنتاجيَّة، وفيما يلي أهَمّ وأشـــهر الهياكل التَّنْظِيمِيَّة الَّتِي تتبعها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، مع تبيان مزايا وعيـــوب كُلّ هَيْكل وتبيان الظروف الإدَارِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة الَّتِي تُصَاحِب اختيار كُلّ هيكل من الهياكل.

- **الهَيْكل الوَظِيفِيّ:** في هذا النَّمَط من الهياكل تَعْمد المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة إلى تجميع كُلّ تَخَصُّص وظِيفِيّ في إدارة أو قســـم مســـتقلّ، كالإدارة المَالِيَّة، وإدارة الموارد البَشَرِيَّة والعلاقات العَامَّة وإدارة المشاريع وغيرها من الإدارات والأقسام، ويُعَدّ هذا النَّمَط من الهياكل الأكثر شـــيوعًا وانتشـــارًا، ويُعَاب على هذه الهيكل قلَّة مرونته وانخفاض مستوى التَّنْسِيق بين الإدارات والاقسام إضَافَةً إلى طول المسار الإدَارِيّ الَّذِي تســـلكه الأوامر والتقارير، ويمتاز هذا الهيكل بســـهولة التَّطبيق والفَهْم مِن قِبَل الإدَارِيّين، إضَافَة إلى أنَّه يُوصَف بالهيكل الاقْتِصَادِيّ.

- **الهَيْـــكل المصفوفيّ:** ويُعْتَبر هذا الهيكل من الهياكل الحديثة نِسْــبيًّا، ووَفْق هذا الهيكل يَتِمّ توزيع العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة الإنْسَــانيَّة على عِدَّة أقســام، تتناســب هذه الأقســام في عددها ومجالها من نمط الخِدْمَات والمشــاريع الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَة، كقِسْم للمشاريع الإنْسَانيَّة، وقِسْم للخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة وقِسْم للخِدْمَات الإغَاثيَّة، ويمكن اعتبار هذا الهيكل مـــن أكثر الهياكل التَّنْظِيمِيَّة مُوَافَقَة للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ، ومن عيوبه: صعوبة فَهْمه مِن قِبَل العَامِلِينَ في المستويات الإِدَارِيَّة الدُّنيا، إضَافَة إلى وُجُود أكثر من مَرْجَعِيَّة إدَارِيَّة للعامل الواحد في بعض الحالات، ومن مَحَاسِــنِه: تركيز الجهود على الأنشطة والخِدْمَات، وتقليل الفاقِد في النَّشَاط البيروقراطيّ إلى حدوده الدُّنيا.
- **الهيكل القِطَاعِيّ:** ويناســب هذا النَّوْع من الهيــاكل المُنَظَّمَات الَّتِي لها فروع مُتَعَــدِّدَة في أماكن جغرافيَّة مُتَبَاعِدَة؛ حيث يوجد في الفروع نســخة مُصَغَّرَة عن الهيــكل الرئيسيّ، وعادةً ما يُتَّبَع هذا الهيكل مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة الكــبرى الَّتِي لها فروع مُتَعَدِّدَة على مســتوى العالَم، ومن عيوبِ هذا الهيكل، ازدواجيَّة الأوامر والتَّبَعِيَّة بين الفروع والمركز، ومن مَحَاسِــنِه تجاوز التعقيدات البيروقراطيَّة في العَمَل.

المبحث الثَّاني

الإدَارَة الاسْتراتِيجيَّة
في مُنظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

شَهِدَ القرن العشرين العديد من التَّغَيُّرات على مختلف الأصعدة العِلْمِيَّة والاقْتِصَاديَّة والتكنولوجيَّة، إضَافَــة إلى ظهور ظاهرة العولمة، وما أفرزَته من تَغَيُّرَاتٍ إضافيَّة أَلْزَمَتْ المُنَظَّمَات على تغيير أساليبها النَّمَطِيَّة في الإدَارَة إلى أساليب أكثر ابتكاريَّة وإبداعيَّة، والمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة كانت أشَــدّ أنواع المُنَظَّمَات تأثُّرًا بهذه التغيــيرات، وخَاصَّةً كَوْنَهَا تعمل في بيئات دائمة التَّغَيُّر من حيث المكان الجغرافيّ ومن حيث طبيعة الاحتياجات المُطَالَبَة بتوفيرها للمُسْتَفِيدِينَ من خِدْمَاتها، فأَوَّل ما ظهر استجابةً لهذه التَّغَيُّرات هو التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجيّ في منتصف خمسينيَّات القرن الماضي، ليتطوَّر بعدها وليشــمل الإدَارَة بمختلــف وظائفها، فالإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة المُعْتَمَدَة على مَنْهَج اسْتِرَاتِيجِيّ أضحت ضرورة مُلِحَّة، فأيّ مُنَظَّمَة ترغب في الاستمرار بالعَمَل في ظلّ هذه الظروف البيئيَّة البالِغَة التعقيد ينبغي عليها العَمَل وفْق إدارة ورؤى اسْتِرَاتِيجِيَّة.

وتُعْرَف الإدَارَة الاسْتِرَاتِيجِيَّة بأنَّها مَنْظُومَة من العَمَلِيَّات المُتَكَامِلَة ذات العلاقة بتحليل البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وصياغة اسْتِرَاتِيجِيَّة مناسِبَة وتطبيقِها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المُتَغَيِّرَات عليها، وذلك بما يَضْمَن تحقيق مَيْزَة اسْتِرَاتِيجِيَّة للمُنَظَّمَة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة[1].

1. أبو حليمة، عزيزة ســهيل. "دور التَّخْطيط الاســتراتيجيّ في إدارة الأزمات"، الجامعة الإسلاميَّة، إدارة مُؤَسَّســات المجتمــع المَدَنيّ، 2013م، تاريخ الزيارة 2 فبرايــر 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/B7ubi

المبادئ العَامَّة لاسْترِاتِيجِيَّة العَمَل الإنْسَانيّ

يُعرَّف العَمَل المُؤَسَّـــسِيّ بأنَّه "العَمَل الَّذي يؤسَّسُ على هيكلة واضحة تَبرُز فيها دوائر اتِّخــاذ القرار وتحدَّد فيها المَهَامّ والصلاحيَّات عــن طريق لوائح نُظُم مُعْتَمَدَة، تُمثِّل مَرْجِعِيَّة واضِحَة للعَمَل"؛ من هنا يَتَّضِح جليًّا أنَّ الاسْترِاتِيجِيَّة القويمة تَلْعَبُ دورًا فاعلًا في نجاح العَمَل المُؤَسَّسِيّ وتطوير مكانة المُنَظَّمَة أو المُنَظَّمَة الَّتِي ينتمي إليها بشَكْلٍ عَامّ، فالاسْـــترِاتِيجِيَّة في أوجز تفسير لها هي "الخُطَّة أو منهج العَمَل"، لذلك لا يستمر أيّ عمل مُؤَسَّسِيّ دون تبنِّي اسْترِاتِيجِيَّة واضحة معلومة لجميع العَامِلِينَ فيها.

وتكمُن أهَمِّيَّة الاسْـــترِاتِيجِيَّة في العَمَل المُؤَسَّسِيّ في قدرتها على تحقيق التعاون بين أعضاء فريق العَمَل، وضمان الاســـتقرار والاستمرار بنسبة أعلى من العَمَل الفَرْدِيّ، وصياغة أهداف مُحَدَّدَة بعيدة المُدَّة مع رؤية أكثر شـــموليَّة ذات موضوعيَّة واتِّزَان، والاســـتفادة من جهود فريق العَمَل لبلوغ قرارات أكثرَ صوابًا وبناء خبرات مُتَنَوِّعَة للمُنَظَّمَة، كما يفيد التَّخْطِيط الاسْـــترِاتِيجِيّ إدارة المُنَظَّمَة في التَّنَبُّؤ بالمشـــكلات قبل وقوعها، فيتيح بذلك اختيار أفضل الحلول، ويحدِّد مسار العَمَل ويُعِين إدارة المُنَظَّمَة عـــلى ترتيب أوْلَوِيَّاتها في كُلّ مرحلة واختصار أوقـــات التَّنْفِيذ، وتقليل الهَدْر المَالِيّ والبَشَرِيّ، وزيادة الكفاءة الإِدَارِيَّة والارتقاء بأداء الأفراد(1).

وتَتَضَمَّن اسْترِاتِيجِيَّة العَمَل الإنْسَانيّ الكثير من المبادئ الرَّئِيسَة، منها:

- **توافر المعلومات:** من خُصُوصِيَّات العَمَل الإنْسَـــانيّ أنَّه يتميَّز بالاحتكاك المُبَاشِر والمستمِرّ مع الجمهور، وهو أمرٌ له خطورته، في حال لم يملك العاملون فيه نظرةً في التعاطـــي مع دوافع وخصوصيَّات هذا الجمهور، وهنا تبرز أهَمِّيَّة توافر أيّ مُنَظَّمَة تعمل في هذا الميدان على قاعدة جَيِّدَة من المعلومات.

1. بناء العَمَل المُؤَسَّـسِيّ الإنْسَـانيّ يعتمد على الاســتراتيجيَّة في تحقيق نجاحاته، جريدة "الاقتصاديَّة"، تاريخ الزيارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Fqrsbd

- **دراســـة الوسط المُسْتَهْدَف:** من خلال التَّعَرُّف على عوامل التأثير فيه؛ كالدِّين أو اللُّغَة أو الانتماء.. إلخ، مـــع معرفة التركيب الاجْتِمَاعِيّ الَّذِي يُحدِّد لكُلّ شريحة حجمهـــا، وبالتَّالي دورها، الخلفيَّات التاريخيَّة، والعوامل الخَارِجيَّة المُؤَثِّرَة، مثل الشَّـــخْصِيَّات السِيَاسِيَّة أو الدِّينيَّة الَّتِي لها ارتباط بالوَسَط الاجْتِمَاعِيّ، ومستوى النُّضْج العَقْلِيّ أو الفِكْرِيّ من خلال نسبة الأُمِّيَّة المِئَوِيَّة، وغيرها.
- **إعداد دراسة عن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العاملة في السَّاحة:** بهدف فرزها أو تصنيفها حســـب الدَّوَافع أو المعتقدات، التَّعَرُّف على أســـاليب العَمَل، مجالات التَّدَاخُل، حجمها أو تأثيرها بناءً على قُدُرَاتها المَالِيَّة والمَعْنَوِيَّة، مناطق تركيزها.
- **الرَّوَافِد أو المصادر:** فالعَمَل الإنْسَـــانِيّ يقوم على أساس إسهام الآخر، وليس من السَّهْل إقناع هذا الآخر، أو دفعه بسهولة للتفاعل مع النِّدَاء(1).
- **العِلْمِيَّة:** إنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ لم يَعُدْ يصلح فيه الارتِجَال أو العفويَّة، بل لا بُدَّ له من المنهجيَّة العِلْمِيَّة وإلَّا فَمَآلُهُ إلى الفَشَل عاجلًا أو آجلًا، ولكي يكون العَمَل الإنْسَانِيّ قائمًا على أُسُـــس سليمة لا بُدَّ من بنائِهِ على بعض القواعد والأُسُس؛ كالتَّخْطِيط والمُتَابَعَة، والقدرة على اكتشـــاف مواطن الخَلَل، سواءً على مستوى التَّخْطِيط أو البرمجة.

وهنـــاك مبادئ عَامَّة أخرى أبرزها؛ التدرُّج في بناء المُنَظَّمَة، وتصحيح مفهوم العَمَل الاجْتِمَاعِيّ، فقد رَسَـــخَ في أذهان الكثير أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ ليس إلَّا مُجَرَّد صناديق مملوءة بالنُّقُود تُوزَّع على المُحْتَاجِينَ، إلَّا أنَّ هذا المفهوم قد تجاوزه الزَّمَن بعد بروز مفهوم العَمَل الاجْتِمَاعِيّ المُنْتِج أو المُسَاهِم(2).

1. جاه، محمد ســـعيد. **المبادئ العامَّة لاستراتيجيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ**، مَجَلَّة الوَعْي الإسلاميّ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلاميَّة، الكويت، عدد: 416، 2000م، ص ص 40-39.
2. جاه، محمد سعيد. **المبادئ العامَّة لاستراتيجيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ**، المرجع السَّابِق، ص 40.

التَّحْلِيل المَوْقِفيّ مَدْخَل للإدارة الاسْتِراتِيجِيَّة

يُعتَــبر التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ "SWOT" خُطْوَةً رائدةً في مجال التَّخْطِيط الاسْــتِرَاتِيجِيّ في المُنَظَّمَات، ويُعْتَبر تحليلًا مُتَعَدِّد الجوانب، فتَسْــتفيد من نتائجه جميع المستويات الإدَاريَّة، بالإضَافَة إلى مُخْتَلَف الأقسام كالتَّخْطِيط والتَّسويق والإنتاج والموارد البَشَرِيَّة وغيرها، ويُسَمَّى أحيانًا بالتَّحْلِيل الرُّبَاعِيّ؛ كونه يَعتمد على أربعةِ جوانب من التَّحْلِيل، وكلمة "SWOT" مأخوذةٌ من الأحرف الإنجليزِيَّة الأولى لعناصر هذا التَّحْلِيل، وهي القُوَّة Strength، الضَّعْف Weakness، الفُرَص Opportunities، التَّهْدِيد Threats، وقد تَمَّ التَّوَصُّل لهذا التَّحْلِيل على يَدِ عالم الاقتصاد "ألبرت همفري"(1) في ستينيَّات القرن الماضيّ، وكان الهدف منه آنذاك معرفة أســباب فشــل التَّخْطِيط وما نَتَجَ عنه من مشكلات اقْتِصَادِيَّة.

ويُعْتَبَر هذا التَّحْلِيل الأداة الفَعَّالة للإدارة الاسْتِرَاتِيجِيَّة، فبالاعتماد على نتائجه يمكن لمُنَظَّمَة العَمَل الإنْسَــانِيّ معرفة مَوَاطِن القُوَّة والضَّعْف داخلها، بالإضَافَة إلى معرفة التَّهدِيدَات والفُرَص الَّتِي تحملها البيئة الخَارِجِيَّة، وفيما يلي المقصود بكُلّ جانب من جوانب التَّحْلِيل الأربعة:

- **القُــوَّة Strength:** وهي من العناصر الدَّاخِلِيَّة لتحليل "SWOT"، ويهدف إلى معرفة الجوانب الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة والَّتِي تُعْتَبر مَيْزَة للمُنَظَّمَة بالمقارنة مع غيرها، كالمــوارد البَشَرِيَّة ذات الكفاءة والمُدَرَّبَة، أو المــوارد المَالِيَّة المُتَوَفِّرَة وغيرها، ويجب الانتباه إلى أَنَّه لا يوجد نقاط قُوَّة مُطْلَقَة، فنقطة القُوَّة قد تتحوَّل إلى ضَعْف في حال ظهور مُنَافِسِينَ ذَوِي خبرة أعلى.

1. **ألــبرت همفري:** (1926-2005م)، مُستشــار أمريكيّ في إدارة الأعــمال والإدارة التَّنْظِيمِيَّة، كانت بداية عَمَلِــه في الهندســة الكيميائيَّة ثُــمَّ انتقل بعدها إلى العمَل في مجال إدارة الأعــمال، قام بتطوير تِقْنِيَة تحليل SWOT، والَّتِي تُعْتَبَر أهَمّ إنجازاته، وذلك أثناء عمله كمُدَرِّس في معهد ستانفورد للأبحاث؛ وذلك في ســتينيَّات وســبعينيَّات القرن العشرين، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/TU3r4

- **الضَّعْف Weakness:** وهي أيضًا من العناصر الدَّاخِلِيَّة للتَّحليل المَوْقِفِيّ SWOT، ويهدف إلى معرفة نِقَاط الضَّعْف في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة والَّتِي تُعِيقها عن تحقيق أهدافها، كضَعْف التَّمْوِيل أو انخفاض عددِ وكفاءة الموارد البَشَرِيَّة.
- **الفُرَص Opportunities:** وهي من عناصر البيئة الخَارِجِيَّة، ويُقْصَد بها عوامل وتغيُّرات في البيئة الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة، ويمكن للمُنَظَّمَة اســتغلالها والاســتفادة منها لتحســين موقعها وزيادة الخِدْمَات المُقَدَّمَة كمًّا ونوعًا، ومن الأمثلة على الفُرَص صدور قوانين وتشريعات تُسَــهِّل عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وتُؤَمِّن الدَّعْم لها.
- **التهديــدات Threats:** وهــي من عناصر البيئة الخَارِجِيَّــة أيضًا، ويُقْصَد بها العوامل والتَّغَيُّرات الحاصلة في البيئة الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة والَّتِي تُؤَثِّر ســلبًا على أدائها، وتُشَكِّل تهديدًا لها على مستوى تحقيق الأهداف، وكمثال على التهديدات: الأزمات الاقْتِصَادِيَّة والمَالِيَّة الَّتِي تُؤَثِّر على مستوى التَّمْوِيل الممنوح للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

إنَّ هذه العناصر الأربعة والمُشَكِّلَة للتحليل المَوْقِفِيّ هي عناصر نِسْبِيَّة وليست مُطْلَقَة، فما هــو اليوم نقطة قُوَّة قد يُمْسِي نقطة ضَعْف أو التهديدات قد تَتَحَوَّل إلى فُرَص، وهذا يُحَتِّم على إدارة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تحديث بيانات التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ باستمرار، وعدم الاعتماد على نتائج التَّحْلِيل نَفْسِــهِ لِمُدَّةٍ طويلة، وتَجْدُر الإشـــارة إلى أنَّ مَهَمَّة إجراء تحليل "SWOT" هي من واجبات الإدَارَة العليا في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة.

ولعلَّ السُّؤال الأبرز هنا: كيف يمكن القيام بهذا التَّحْلِيل، وما هي الخُطُوَات والإجراءات الواجِب اتِّبَاعها للوصول إلى نتائج صحيحة يمكن الاعتماد عليها في رَسْم اسْتِرَاتِيجِيَّة عمل المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة، بالتَّأكِيد إنَّ القيام بالتَّحْلِيل المَوْقِفِيّ ليست قَضِيَّة اعتباطيَّة وليســت مَهَمَّة ســهلة، فهي تتطلَّب الدِّرايَة التَّامَة بواقع المُنَظَّمَة الفِعْلِيّ المَبْنِيّ على الحقائق والأرقام وليس على التقديرات الشَّخْصِيَّة، والدِّراية التَّامَّة بالبيئة الخَارِجِيَّة المُعْتَمِدَة على بيانات يجب تحديثها بشكلٍ دَوْرِيّ تشمل المُتَغَيِّرَات الاقْتِصَادِيَّة والسِيَاسِيَّة

والديمغرافيَّـــة والقَانُونِيَّة والتَّشريعيَّة، وفيما يلي نُبَيِّن الخُطُوَات والإجراءات اللَّازم اتِّباعها للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة وفْق التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ "SWOT".

خُطُوَات التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ SWOT

يبدأ التَّحْلِيل عادةً بنِقَاط القُوَّة، ثُمّ الضَّعْف، فالفُرَص فالتَّهديدات، أو كما تســمَّى المَخَاطِر، وعند الانتهاء من كُلّ بُعْد يَتِمّ الانتقال إلى البُعْد الثَّاني، وهكذا، وعمومًا تُعْتَبَر خُطُوَات التَّحْلِيل لكُلّ بُعْدٍ من الأبعاد مُتَشَابِهَة، وفيما يلي هذه الخُطُوَات وفْق ترتيبها وتسلسلها المنطِقِيّ.

- **العَصْــف الذِّهْنِيّ:** وهي المرحلة الأولى من مرحلة التَّحْلِيل، ويقوم المشـــاركون في التَّحْلِيل بتسجيل الجوانب الَّتِي يرون فيها مصادر قُوَّة للمُنَظَّمَة، على ألَّا يَتِمّ تســـجيل نفس الجانب أكثر من مرَّة، ويُطلَب من كُلّ مُشَارِك تبيان السَّبَب الَّذِي دفعه لرؤية هذا الجانب كمصدر قُوَّة.
- **ترتيب ودَمْج الأفــكار:** بَعد تدوين الأفكار النَّاتِجَة عـــن العَصْف الذِّهْنِيّ يَتِمّ مناقشـــة كُلّ جانب على حِدَة، ودراسة إمْكَانِيَّة دَمْج الأفكار الَّتِي تُعْتَبَر مُتقاطِعَة مع بعضهـــا البعض، والهدف من هذه المرحلة تقليص عدد الأفكار إلى أقلّ عددٍ مُمْكِن، وإزالة أيّ تكرارات حاصلة.
- **مرحلة الاختيار:** ويَتِمّ في هذه المرحلة اختيار أفضل ثلاث جوانب من الجوانب المُقْتَرَحَة، ويَتِمّ الاختيار إمَّا عن طريق التَّصويت المباشر وهو أبســط الطُّرُق، أو عن طريق دلفي "Delphi Method"(1).

1. **طريقة دلفيDelphi Method :** هي تِقْنِيَة تَوَاصُل مُنَظَّمَة، وُضِعَتْ أصلًا باعتبارها طريقة تنبُّؤ منهجيَّة وتفاعليَّة تعتمد على لجنة من الخبراء، يقوم الخبراء بالإجابة على الاســتبيانات المُتَعَلِّقَة بالموضوع المطلوب اســتشرافه في جَوْلَتَيْنِ أو أكثر، بَعْد كُلّ جولةٍ، يقوم وَسِيط بإرسال مُوجَز مجهول الهُوِيَّة يحتوي على خُلاصَة توقُّعات الخبراء من الجولة السَّابِقَة والأسباب الَّتِي بُنِيَتْ على أساسها أحكامهم، وبالتَّالي، يَتِمّ تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم الســأَّبِقَة عــلى ضَــوْء الرُّدُود من الأعضاء الآخرين من لجنــة الخبراء، ويُعتقد أنَّه خلال هــذه العَمَلِيَّة أنَّ نِطَاق الإجابات سيتقلَّص وسوف تتقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة "الصحيحة"، أخيرًا، يَتِمّ إيقاف العَمَلِيَّة عند "معيار توقُّف" مُحَدَّد مسبقًا (على سبيل المثال: عدد الجولات، تحقيق التَّوَافُق واستقرار النتائج) ومُتَوَسِّط درجات الجولات النهائيَّة يُحدّد النتائج، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/0ts8K

إنَّ هذه الخُطُوَات تُكَرّر وبنفس الترتيب لكُلّ جانبٍ من جوانب التَّحْلِيل الأربعة؛ القُوَّة، الضَّعْف، الفُرَص، والتهديدات، إنَّ هذه المعلومات النَّاتِجَة عن التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ تُشَكِّل عِمَاد الإدَارَة الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فهي تَقُودها إلى قرارات صحيحة وفعَّالة تظهر آثارها على المدى المتوسط والطويل، وتُعَزِّز من دورها الرِّيادِيّ في عالَم الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة.

وقد ظلّ العَمَل الإنْسَانِيّ في الدُّوَل العَرَبِيَّة خَلْفَ الأضواء رِدْحًا من الزَّمَن، سواءً كان ذلـــك متعمَّدًا أو دون قَصْدٍ، وذلك لعدم إدراك كثير من هذه الدُّوَل الأَهَمِّيَّة الكبرى لمثـــل هذا النَّوْع من المُنَظَّمَات، وأَثَرِهَا الفاعل في مســـاندة الحُكُومَات وإزاحة جزء كبير من المَسْؤُولِيَّة عن عاتقها، كما عمدت بعض الحُكُومَات العَرَبِيَّة إلى التضييق على نشاط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ خَشْيَة أن تُغَرِّد خارج سِرْبهَا أو تعمل خارج نطاق سيطرتها. وفي كلتا الحالتين فقد انعكس أثرُ ذلك على نشاط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بصورة قَوِيَّة، فظلَّتْ حَتَّى الآن قليلة العدد وضعيفة في مستوى أدائها ومحدودة في تَنَوُّع خِدْمَاتها، رَغْم أنَّها مُجْتَمَعَات تُؤْمِن بفطرتها بالزَّكَاة فريضةً، وبالصَّدَقَة عملًا صالحًا، والتكافُل شعارًا(1).

من هنا أصبحت قَضِيَّة إشراك المُجْتَمَع المَدَنِيّ في عَمَلِيَّات الإصلاح المُجْتَمَعِيّ في الوطن العَرَبِيّ حاجةً مُلِحَّة، وليســـت مُفْتَعَلَة أو افتراضيَّة، فالتحوُّلات الَّتِي يحملها المستقبل للمُجْتَمَعَات العَرَبِيَّة تَفْرِض عليها أن تســـعى إلى استقراء أبرز ملامحه، والبحث عن الصِّيَغ المناسبة الَّتِي من خلالها يمكن الاستعداد لمواجهة التَّحَدِّيَات والمَخَاطِر الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة على حدٍّ ســـواء، ووجود أوسع تعبئة مُمْكِنَة لكَافَّة مواردها وإمكانيَّاتها، لا سِـــيَّمَا وأنَّ تجارب الدُّوَل المختلفة تشير إلى أهَمِّيَّة الاعتماد على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

1. الحيدري، إبراهيم بن ســليمان. **"تجربة بريطانيا في إدارة العَمَل الإنْسَانِيّ"**، مَجَلَّة "البيان" السُّعوديَّة، يونيو 2006م، تاريخ الزيارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Y2f9oG.

كشريك اسْتِرَاتِيجِيّ لدعم سياســـات الإصلاح بالمجتمع؛ فالتطوير المُسْتَقْبَلِيّ يَتَطَلَّب تفعيل الممارسات التَّعاونيَّة والأنشطة الإنْسَانِيَّة في ضوء السِّيَاسَات الحُكُومِيَّة(1).

ومن ثَمَّ، أصبح من المُتَعَيِّن على الدُّوَل العَرَبِيَّة حين تصوغ اسْتِرَاتِيجِيَّة العَمَل الإنْسَانيّ ضمن سِيَاسِيّات الإصلاح الاجْتِمَاعِيّ، أن تأخذ في اعتبارها علاقات التأثير؛ المتبادَل والمتزايِد، بين الدَّاخِل والخارج، وأن تَبْنِي برامجها في هذا الشَّـــأن على أُسُس عِلْمِيَّة مدروســـة، في إطار اتِّجاهات التَّغَيُّر المُسْـــتَقْبَلِيّ في البيئة الدُوَلِيَّة والعَالَمِيَّة، وما قد ينطوي عليه من فُرَصٍ ومنافعَ، ومن مَخَاطِرَ وتَحَدِّيَاتٍ.

1. بركات، وجدي محمد. **"تفعيل الجمعيَّات الإنْسَـــانِيَّة التَّطَوُّعِيَّة في ضَوْء سياســـات الإصلاح الاجتماعيّ بالمجتمع العربيّ المُعاصِر"**، المؤتمر العلميّ الثامن عشر: كُلِّيَّة الخدمة الاجتماعيَّة، جامعة حلوان، مصر، 2005م، ص 2.

المبحث الثَّالِث

المستويات الإدَارِيَّة والقِيَادِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ

أفرز التَّطَوُّر المُتَسَـــارِع في علوم الإدَارَة وتطبيقاتهـــا تَطَوُّرًا في مختلف مناحي الحياة المُؤَسَّســـيَّة، فبعد أن كانت مختلف المُنَظَّمَات تُدَار بطريقةٍ واحدةٍ وأسلوب واحدٍ ثابتٍ ونمَطِيّ يَعْتَمِد في جوهرِهِ على رغبة مَالِك المُنَظَّمَة في إدارتها بالشَّـــكْلِ الَّـــذِي يحلـــو له، وذلك في ظلّ عدم فَصْل المِلْكيَّة عـــن الإدَارَة، وبَعد ظهور مبدأ وجـــوب فَصْل المِلْكِيَّة عن الإدَارَة أصبح للإدارة أُسُـــس عِلْمِيَّة ومنهجيَّة واضحة، وهذه الأُسُس والمنهجيَّة أفرزَتْ مدارس عِدَّة للإدارة تختلف باختلاف نَوْع ونمَط المُنَظَّمَة، وهذه التَّطَوُّرَات انعكست بشَكْلٍ مُبَاشِر على إدارة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي أصبحت تُدَار وفْق أفضل الطُّرُق والسُّـــبُل الإدَارِيَّة، وبما يتناسب مع طبيعة عملها الإنْسَانِيّ والإنْسَانِيّ.

وأدَّت هذه التَّطَوُّرَات المُتَسَارِعَة في عالَم الإدَارَة إلى تَغَيُّر الهياكل التَّنْظِيمِيَّة الشَّائِعَة في المُنَظَّمَات ومنها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فأصبحت الإدَارَة مَسْؤُولِيَّة جماعيَّة لا تَقْتَرِنُ بشـــخصٍ واحدٍ، وذلك من خلال الإدَارَة عن طريق المجالس الإدَارِيَّة المُفَوَّضَة باتِّخاذ الإجراءات اللَّازِمَة لتحقيق أهداف المُنَظَّمَة، في هذا المبحث ســـنناقش الأســـاليب الإدَارِيَّة المُتَّبَعَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وسَنَتَطَرَّق إلى واجبات كُلّ مستوى إدَارِيّ في ظِلّ الأنماط المُتَّبَعَة، بالإضَافَة إلى دراسة مَفْهُوم القِيَادَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وأَثَرِهِ على تحسين جَوْدَة الخِدْمَات المُقَدَّمَة من قِبَل هذه المُنَظَّمَات.

الجهاز الإدَارِيّ لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ

يَعْتَمد الجهاز الإدَارِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في بِنْيَتِهِ على الهيكل التَّنْظِيميّ السَّائد في المُنَظَّمَة، والَّذِي بدوره يعتمد على نوعيَّة النَّشَـــاطات الَّتِي تقوم بها هذه المُنَظَّمَة

وعلى الأهداف الَّتِي تسعى إليها، بالإضَافَة إلى تأثير القَوَانين والتَّشريعات الحُكُوميَّة في إلزام مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ بهياكل تنظيميَّة مُحَدَّدَة، ويُمكن القول: إنَّ تكوين الهيكل التَّنْظِيميّ للمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة يعتمد بصورة كبيرة على القواعد والتشريعات الحاكِمَة للدَّوْلَة الَّتِي توجد فيها هذه المُنَظَّمَات، فبعض الدُّوَل لديها مُتَطَلَّبَاتها الخَاصَّة بعَـــدَد المدراء أو غيرهم من المُوَظَّفِينَ، ومع ذلك، فإنَّ الهيكل الأَسَـــاسِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة هو ذاته في أيّ دولة بشَكْلٍ عَامّ، وتنقسم بنيته إلى ثلاثة مجالات وظيفيَّة؛ هي "مجلس الإدَارَة"، "البرامج"، و"الإدَارَة التَّنْفيذِيَّة"، لكنَّ هذا التقسيم رُبَّمَا يختلف قليلًا من مُنَظَّمَة إلى أخرى، بحســـب أهداف المُنَظَّمَة ذاتها ومعاييرها وقِيَمِهَا، وفيما يـــلي التركيب الإدَاريّ لكُلٍّ من هذه المجالات الوظيفيَّة، إضَافَة إلى وظائفها ومهامّها ودَوْرها في الوصول للأهداف النهائيَّة المُعْلَنَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإنْسَانِيَّة.

مجلس الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

يُعْرَف مجلس الإدَارَة بأنَّه مجموعة من الأعضاء المُنْتَخَبِينَ أو المُعَيَّنِينَ الَّذِينَ تَقْتَضِي مهامّهم وضْع السِّيَاسَـــات والاسْترَاتِيجِيّات العَامَّة للمُنَظَّمَة، والعَمَل على مُرَاقَبَة ومُتَابَعَة تنفيذ هذه السِّيَاسَات والاسْترَاتِيجِيّات، ويَتِمّ عادةً انتخابُهم خلال اجتماعٍ سَنَوِيّ كمُمَثِّلِينَ للمُسَاهِمِينَ أو ذوي العلاقة في المُنَظَّمَة المَعْنِيَّة، ويُعْتَبَر مجلس الإدَارَة قَاسِمًا مشتركًا بين مختلف أنواع المُنَظَّمَات؛ سواءً الحُكُوميَّة أو الرِّبْحِيَّة أو مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ والإنْسَانيّ.

وعادةً ما يَتِمّ تحديد واجبات وصلاحيَّات أعضاء هذا المجلس إمَّا من خلال تشريعات حُكُوميَّة مُنَظَّمَة للعَمَل المُؤَسَّسِيّ، أو من خلال اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة نفسها، وتُحَدِّد هذه اللَّوَائح مُدَّة بقاء أعضاء المجلس، وعَدَد مَرَّات اجتماعاتهم، وعددهم في المجلس، ولا يَتِمّ عادةً دَفْع أُجُور لهؤلاء الأعضاء بصِفَةٍ عَامَّة، لكنَّهم قد يحصلون على أيّ مقابل مَادِّيّ مسموح به بموجب اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة.

ويُعتبر المجلس مسؤولًا عن سياسات المُنَظَّمَة، لذلك يَتِمّ مَنْحُه صَلاحِيَّات بموجب نظام تأسيس المُنَظَّمَات، ويَتِمّ تنسيق عمله من قِبَل الرَّئِيس، ويُمْكِن للمجلس تنظيم ذاته في لجان مختلفة مسؤولة عن تنفيذ عَمَلِيَّات إدَارِيَّة مختلفة.

وتُنَاط بأعضاء المجلس جُمْلَة مـــن المَهَامّ والوظائف الَّتي تُفْضِي إلى تحقيق أهداف المُنَظَّمَـــة، وإلى الحِفَاظ على نظام المُنَظَّمَـــة الدَّاخِليّ ورَبْط الأهداف المُحَقَّقَة برؤية ورسالة المُنَظَّمَة، وفيما يلي مهامّ ووظائف المجلس.

مهامّ ووظائف مجلس الإدَارَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

- **يُعدُّ مجلس الإدَارَة مســـؤولًا عن وضع السِّيَاسَات الخَاصَّة بنظام الاجتماعات ومواعيدها ونظام التَّصْويت الدَّاخِلِيّ،** وآليَّات مُتَابَعَة تنفيذ القرارات والتَّوصيات، وتطويـــر أدوات التَّوجيه والرِّقَابَة (الحَوْكَمَة)؛ بالإضَافَة للتَّأَكُّد من مُواءَمَة جميع السِّيَاسَات الحَاكِمَة داخل المُنَظَّمَة للتشريعات القَانُونيَّة المَحَلِّيَّة، مِمَّا يَضْمَنُ عدم تعرُّض المُنَظَّمَة لأيَّة مُسَاءَلَة قَانُونيَّة مُحْتَمَلَة فيما بعدُ.
- **دَعْم ومُتَابَعَة أداء الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة،** فليس من المنطقيّ أن تُلْقَى جميع المهامّ على المدير التَّنْفِيذي ثُمّ محاسبته في اللِّقَاءَات الدَّوريَّة فقط، بل يُعدُّ أعضاء المجلس مسؤولين عن مُتَابَعَـــة التغذية الرَّاجِعَة، وتحليل ردود فعل المُجْتَمَع تِجَاه برامج ومشروعات المُنَظَّمَة، ومُتَابَعَة آليَّات التعريف بالمُنَظَّمَة لدى قادة المُجْتَمَع وكبار المســـؤولين والمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة الأخرى، والمُشَارَكَة في الاجتماعات التَّنْفِيذِيَّة المُهِمَّة داخل المُنَظَّمَة.
- **صِيَاغَة السِّيَاسَـــات العَامَّة ورَسْم الخُطَط الاسْتِرَاتِيجِيَّة،** بالإضَافَة إلى اختيار وتعيين المسؤولين التَّنْفِيذيِّينَ، ومراجعة واعتماد الخُطَط التَّنْفِيذِيَّة، والتَّأَكُّد من مواءمتها للأهداف الموضوعة على مختلف مستويات الهيكل التَّنْظِيميّ المُعْتَمِد.
- **اعتماد ومُرَاقَبَة الموازنات المَالِيَّة،** وتحديد واعتماد البنود الرَّئِيسَـــة للمصروفات في الموازنة السَّنويَّة، والَّتي تَتَضَمَّن نفقات البرامج والمشاريع والتَّكَاليف الإدَاريَّة ومصروفات الإعلان والتَّسْويق والعلاقات العَامَّة وغيرها من الأنشطة، واعتماد الموازنـــات المُنْتَهِيَة من مكاتب المحاســـبة القَانُونِيَّة، احترامًا لمبادئ الشَّـــفافِيَة والحَوْكَمَة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة.
- **العَمَـــل على تعزيز الصُّورَة الذِّهْنِيَّة العَامَّـــة للمُنَظَّمَة،** فهو حلقة الوَصْل بين مُوَظَّفي المُنَظَّمَة من جانبٍ، والمُسْـــتَفِيدِينَ والمُتَبَرِّعين من جانب آخر، لذلك تبرز أَهَمِّيَّة قيامه بأدوار أَسَاسِـــيَّة في تحســـين الصورة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة لدى جميع

الأطراف ذات العلاقة معها، مثل: وســـائل الإعلام والجهات الحُكُوميَّة المختلفة والمُنَظَّمَات المانحة الحاليَّة والمُحْتَمَلَة وفئات المُجْتَمَع كَافَّة، كما أنَّه من الضروريّ أيضًا أن يشـــارك المجلس في إعداد ومراجعة التقارير السَّنَوِيَّة المُعْلَنَة عن أنشطة وإنجازات المُنَظَّمَة، والَّتي تشـــمل مشاريع المُنَظَّمَة وموازناتها المَاليَّة والتَّشْغِيليَّة، ومصادر أموالها، وأبرز الجهات المانحة(1).

- **توثيق علاقة المُنَظَّمَة مع مختلف الجهات المَانِحَة**، والحِرْص على تمثيل المُنَظَّمَة بشكلٍ فاعِلٍ مع كبار المُتَبَرِّعِينَ الأفراد؛ وذلك لما لهذه المصادر المَاليَّة من دور كبير في استمرار المُنَظَّمَة ونُمُوّها واتِّساع نِطَاق عملها أفقيًّا وعموديًّا.

الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

تُعَرَّف الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ بأنَّها الأداة الفعليَّة المسؤولة عن نقل رؤًى وأهداف الإدَارَة العليا المُمَثَّلَة بمجلس الإدَارَة إلى حَيِّز التَّنْفِيذ، وتقوم بوَضْع الخُطَط والبرامج اللَّازِمَة لتنفيذ السِّيَاسَـــات العَامَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، وتُعَدّ هذه الإدَارَة مســـؤولةً أمام مجلس إدارة المُنَظَّمَة، ويكون على رأسها المدير التَّنْفِيذيّ الَّذي يُشْرِف على رؤســـاء الأقسام والبرامج في إدارته، كقِسْم المَاليَّة والتَّخْطِيط والتَّسْويق والدَّعْم اللُّوجِسْتِيّ والموارد البَشَرِيَّة وغيرها من الأقسام، ويمكن تبويب مهامّ ووظائف الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة في جملةٍ من النِّقَاط نبيّنها فيما يأتي.

مهامّ ووظائف الإدَارَة التَّنْفِيذِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

- **الرَّبْـــط الفَعَّال بين المُوَظَّفين والمُسْـــتَفِيدِينَ ومجالـــس الإدارات**، والاجتماع الدَّوْرِيّ مع مجالس الإدَارَة لاطلاعهم على القضايا التَّشْغِيليَّة والتوصُّل إلى حلول اسْتِرَاتِيجِيَّة للتَّحَدِّيَات المعقَّدَة، وتقديم تقارير الأداء الدَّوريَّة.

1. **الأدوار الوظيفيَّة لمجالس الإدارات في المُنَظَّمَات غير الرِّبحيَّة**"، موقع المركز الدّولي للأبحاث والدراسات "مداد"، 30 أكتوبر 2013م، تاريخ الزيارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/6nd53q.

- **تنفيذ الخُطَط الاسْــتراتيجيَّة** وصياغة الخُطَط التَّنْفيذيَّة والتَّشْغِيليَّة بناءً على السِّيَاسَات والإجراءات المُحَدَّدَة.
- **الإشراف على رؤساء الأقسام**، بما في ذلك التَّسويق وجَمْع الأموال وتطوير البرامج وإدارة الموارد البَشَريَّة والمُحاسَبِيَّة، فعلى سبيل المثال يتولَّى المدير التَّنْفيذيّ إدارة قســم جمع الأموال من أجل تحديد أهداف الدَّخْل السَّنَوِيّ، أو يعمل مع مديري تطوير البرامج لوضع معايير تَخْدُم احتياجات المُنَظَّمَة، بما يســاهم في توجيه وتحسين أداء المُنَظَّمَة كَكُلّ.
- **تُؤَدِّي الإدَارَة التَّنْفيذيَّة الكثير من الأدوار الحَيَوِيَّة ســواءً خلال ساعات العَمَل أو بعد انتهاء المواعيد الرَّسْمِيَّة**، فمن المُتَوَقَّع أن يستضيف المديرون التَّنْفيذيُّونَ مجموعةً من الفَعَّاليَّات الرَّسْــمِيَّة وغير الرَّسْــمِيَّة أو تنظيم لقاءات مع وسائل الإعلام والجِهَات المَعْنِيَّة بأنشــطة المُنَظَّمَة والمَانِحِينَ ومُمَثِّلي الحُكُومَات وأعضاء المجتمع، وكُلّ ذلك بهدف التَّرْويج للمُنَظَّمَة وأنشطتها وجمع التَّبَرُّعَات والتَّوَاصُل مع الجمهور المُسْتَهْدَف، وتحسين صورتها الذِّهنِيَّة لديه.
- **العَمَل كجهة وصْل بــين المُنَظَّمَة ومجموعة من أصحاب المصلحة الدَّوْليِّينَ**، للبحث عن فُرَصٍ شَرَاكَات اسْترَاتِيجيَّة طويلة الأجل معهم، وتَبَنِّي قضايا جديدة وزيادة فَاعِلِيَّة المُنَظَّمَة في تلبية احتياجات أخرى لا يَلْتَفِت إليها أحدٌ(1).

برامج العَمَل في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

وهي المجــال الوظيفيّ الثَّالِث في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانيّ، وعمليًّا هي الواجهة الفعليَّة لهذه المُنَظَّمَات، فمعظم المُسْتَفيدِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة يَرَوْنَ في هذه البرامــج وفي القائمين عليها أنَّهم هم المُنَظَّمَة، وهذه النَّظْرَة تُحَتِّم على مُدَرَاء

1. Ingram, D. (2019). **The Role of an Executive Director of a Nonprofit Organization**. Retrieved 31 July 2018, from https://bit.ly/2SOaghy

البرامج والعَامِلِينَ فيها العَمَل على إيصال أفضل صورة عن المُنَظَّمَة؛ كَوْنهم الواجهة الفعليَّة لها، وهذه البرامج هي العِلَّة الحقيقيَّة لوجود العَمَل الإنْسَــانيّ؛ إذ يَتِمّ تأسيس معظم المُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة بغرض تنفيذ أنواع مُعَيَّنَة من العَمَل الإنْسَانيّ، على سبيل المثال؛ إدارة سُبُل العَيْش، التَّعْلِيم، الأيتام، الحماية، وغيرها.

ومن هنا يَتِمّ تقسيم برامج عمل المُنَظَّمَة إلى مجالات مختلفة، وقد يكون لكُلّ برنامج رئيس قســم خَاصّ به، أو مدير مســاعد، وعدد من المُوَظَّفِينَ، على أن يترأس رؤساء هذه البرامج الرَّئِيس التَّنْفِيذي للمُنَظَّمَة.

وهناك مجالات مُتَخَصِّصَة للإدارة، فعادةً ما يكون للمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة أنواع عِدَّة من المجالات الإدَاريَّة، مثل: جمع التَّبَرُّعَات وتسجيل المِنَح، وبرامج التَّطَوُّع والسِّياسَة العَامَّة، وقد يكون لدى بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة أيضًا مدير برنامج أو مساعد مدير مســؤول عن مراقبة المعايير الأخلاقيَّة لأنشطة المُنَظَّمَة والمنصوص عليها في اللَّوَائِح الدَّاخِلِيَّة، أو التَّأَكُّد من نجاح الاتِّصَال مع المُجْتَمَع المَحَلِّيّ(1).

وتُعَدّ هذه البرامج الفِعْلِيَّة في إيصال رســالتها ورؤيتها للمُسْــتَفِيدِينَ من خِدْمَاتها وللبيئة المحيطة بأكملها من حُكُومَات ومُؤَسَّســات أخــرى وفعاليَّات مَدَنِيَّة، وتُولي مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانيّ هذه البرامج الأهَمِّيَّة اللَّازِمَة من حيث التَّمْوِيل والاهتمام بخبرة العَامِلِينَ القائمين على تنفيذها.

الإدَارَة والقِيَادَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

إنَّ التَّطَوُّر المُتَســارِع للنَّظَرِيَّات والمدارس الإدَارِيَّة في القرن السَّابق أفْضَى إلى بزوغ فكــرة جديدة في عالــم الأعمال، وهي اختلاف القِيَادَة عــن الإدَارَة، فبعد أن ظلَّ منصب المدير لعقودٍ عديدةٍ يشــير إلى الشَّخص المسؤول عن مُرَاقَبَة الأداء ومُحاسَبَة

1. Magloff, L. (2019). **The Typical Non-Profit Organizational Structure.** In smallbusiness. chron. Retrieved 31 July 2018, from: https://bit.ly/2PfNpt2

المُقَصِّرينَ ومكافأة المُجِدِّينَ، أتَتْ فكرة القِيَادَة لتُرَسِّخ فكرة أنَّ عقليَّة المدير التقليديَّة لا تَصْلُح لعَالَم الإدَارَة الحديث، فحَلَّت مَحَلّها القِيَادَة، ويشير مفهوم القِيَادَة إلى قيام القائد بالتَّأثير في مرؤوسيه من خلال سُلوكه اليوميّ وأفكاره وأسلوب عمله، وتخفيف الاعتماد على سُلطته التقليديَّة الَّتي تَمْنَحُهُ إيَّاها اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة، والانتقال إلى قِيَادَة مُنَظَّمَته من خلال إيمان مرؤوسيه بأنَّه الشخص الأَنْسَب والأَقْدَر على قِيَادَة المُنَظَّمَة لتحقيق أهدافها مرورًا بتحقيق أهدافهم الخَاصَّة أيضًا.

والأمر عَيْنُه ينسحب على مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، فالمُنَظَّمَات الحديثة تعمل في بيئات من الصَّعْب التَّنَبُّؤ بتَغَيُّرَاتِهَا، إضَافَة إلى صعوبة قِيَادَة الكوادر البَشَرِيَّة وخَاصَّةً مع ظهور المُنَظَّمَات الأُمَمِيَّة الَّتي تحوي عَامِلِينَ من ثقافات مختلفة وبيئات مُتَبَايِنَة، مع كُلّ هذه العوامل أصبحت القِيَادَة أسلوبًا إدَارِيًّا لا بُدّ منه لوصول المُنَظَّمَات إلى أهدافها، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ مفهوم القِيَادَة لا يختصُّ بهَرَمِ المُنَظَّمَة فقط، فكُلّ مدير مَعْنِيّ بهذا الأسلوب، سواءً أكان في المستوى الإدَارِيّ الأعلى أم المتوسِّط أم الأدنى، فكُلّ مدير مَسْؤولٌ عن مجموعة من العَامِلِينَ هو مَعْنِيٌّ بتطبيق أسلوب القِيَادَة في نطاق عمله.

الأنماط القِيَادِيَّة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

للقِيَادَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أنماطٌ مَتَبايِنَة، فهي ليست نَمَطًا واحِدًا تَقْلِيدِيًّا، وعمومًا تطوَّرَت هذه الأنماط خلال العقود القليلة الماضية لتَصِلَ إلى ذُرْوَتها مع نَمَط القِيَادَة الحُرَّة الطَّلِيقَة، وفيما يلي أهَمّ الأنماط القِيَادِيَّة الشَّائِعَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، وسَنرُتِّبُهَا من أقدمها وأقلّها تَطَوُّرًا إلى أحدثها وأكثرها فَاعِلِيَّة.

- **القِيَادَة الدكتاتوريَّة:** يتميَّز القائد الدكتاتوريّ بتركُّز كامل السُّلُطات بيَدِه، وإشرافِهِ المباشِر على كُلّ جوانب العَمَل من خلال إصدار الأوامر وعدم سَمَاحِهِ بمناقشة أو الاعتراض على أيّ أمرٍ.

- **القَائد الأوتوقراطيّ:** يشـــبه القَائد الأُوتُوقرَاطِيّ نظيرَهُ الدكتاتوريّ في حِرْصه على المركزيَّة المُفْرِطَة وتَركُّز السُّــلُطَات بيده، إلَّا أنَّـــه يُعْتَبَر مُتابِعًا فَعَّالًا، ويضع الإنجاز في مُقَدِّمَة أوْلَوِيَّاته.
- **القَائد المُشَـــارِك:** يَثِق هذه النَّمَط من القادَة بالمرؤوسين ثقةً كبيرةً وليست كاملةً، ويُبْدِي رغبةً ومَيْلًا نحو تركُّز السُّــلُطَات بيده، ولكـــن ليس إلى درجة النَّمَطَيْنِ السَّابِقَيْنِ.
- **القَائِد الديمقراطيّ:** يعتمد أســـلوب هذا القائد على العلاقات الإنْسَـــانِيَّة في مُؤَسَّسَـــتِه، ويعتمد على مشاركته لمرؤوســـيه في اتِّخاذ القرارات من خلال الثِّقَة المُتَبَادَلَـــة بينهم، ويميل هذا النَّوْع من القَـــادَة إلى تفويض بعض الصَّلاحيَّات للأكْفَاء في المُنَظَّمَة.
- **القِيَـــادَة الحُرَّة الطَّلِيقَة:** يقوم هذا النَّمَط من القِيَادَة على إعطاء المرؤوســـين الحُرِّيَّة الكَامِلَة في تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها، وتحديد الطُّرُق الأفضل للقيام بها، ويقوم دَوْره على الإشراف والتَّنْسيق والمُتَابَعَة، ويرى الخبراء أنَّ هـــذا النَّمَط في القِيَادَة رغـــم حَدَاثته إلَّا أنَّه ذو فَاعِلِيَّة قليلة، كونه يُوَفِّر بيئةً خِصْبَةً للصِّرَاع الوَظِيفِيّ.

وهنا يمكن القول، بأنَّه لا يمكن الادِّعاء بأنَّ هناك نمطًا إدَاريًّا فَعَّالًا، وآخَر أقَلّ فَاعِلِيَّة في القِيَادَة، فكُلّ مَوْقِفٍ مـــن مَوَاقِف العَمَل وكُلّ مُنَظَّمَة بظروفها الخَاصَّة وظروف بيئتهـــا تتطلَّب نَمَطًا مُحدَّدًا من القِيَادَة يُعْتَبَر فعَّالًا في بيئتها، فما قد يكون فعَّالًا هنا قد يكون أقَلّ فَاعِلِيَّة في مُنَظَّمَة أخرى وفي ظروفٍ أخرى.

المبحث الرَّابِع

إدارة الكفاءات البَشَريَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تَكَلَّمْنَا في سياق هذا الفصل عن التَّغَيُّرات الَّتي حصلت في عالَم الأعمال بشَتَّى أنواعها والتَّطَوُّرَات الَّتي لَحِقَتْ علم الإدَارَة بكَافَّة فروعها، وهذه التَّغَيُّرات الجَذْريَّة لَحِقَتْ مفهوم الموارد البَشَريَّة في المُنَظَّمَات، وبالطَّبع فإنَّ هذه التَّغَيُّرات لم تَنْتُج خلال ليلةٍ وضحاها، فهي نِتَاج جُهْد إدَاريّ امتدَّ لما يزيد عن قرنَيْن من الزَّمَن، وهي بالتَّأكيد لم تكن مَحْضَ صُدْفَة، فالبداية الحَقيقيَّة للنَّظَر إلى العَامِلينَ على أنَّهم عنصرٌ مُهِمّ في الإدَارَة كانت مع الثورة الصِّنَاعيَّة، وانتشار الصِّنَاعَات والمَعَامِل في أوروبا، فازدادت الأهَمِّيَّة المُعْطَاة للعَامِلينَ؛ كَوْنهم عَصَب هذه الثَّوْرَة، لكنَّ النَّظْرَة لهم كانت قاصِرَةً، فعلى الرَّغْم من أهَمِّيَّتهم فكان يُنْظَر لهم على أنَّهم مَصْدَر من مصادر الكُلْفَة في المُنَظَّمَة، كما المَوَادّ الأوليَّة، واستمرَّت هذه النَّظْرَة بالتَّطَوُّر مع تَطَوُّر العِلْم الإدَاريّ.

ولَعَلّ أوَّل مَن أعطَى إدارة العَامِلينَ أهَمِّيَّةً حقيقيَّةً هو فريدرك تايلور، في ظِلّ المدرسة الكلاسيكيَّة في الإدَارَة، فاعتبر العَامِلينَ مَوْردًا يجب إدارته لتحقيق أقصى استفادةٍ منه، ولكنَّه كان يَنْظُر لهذا المَوْرِد على أنَّه آلةٌ بَشَريَّة، فَلَمْ يُعْطِ للبُعْد الإنْسَانيّ أيَّ أهَمِّيَّة، وقد أدَّت هذه النَّظْرَة الَّتي سادت عالَم الإدَارَة لأكثر من قَرْن إلى عِدَّة احتجاجات عمَاليَّة عَالَميَّة، لتَتَحَوَّل هذه النَّظْرَة للعَامِلينَ تحوُّلًا جذريًّا مع نَظَريَّة العلاقات الإنْسَانيَّة في الإدَارَة والَّتي وضَع أُسُسها "إلتون مايو"(1)، والَّتي كانت نظريته ردَّة

1. **ايلتون مايو**: (1949-1880م) عالِم نفْسٍ وعالِم اجتماعٍ أستراليّ، يُعَدّ مُؤَسِّس مدرسة العلاقات الإنْسَانيَّة في الإدارة، الَّتي كانت ردّ فِعْل لإهمال النَّوَاحِي النفسيَّة والاجتماعيَّة عند العُمَّال مِن قِبَل فايول وتايلور، ولهذا ركَّزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسانٍ من خلال اتِّصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت أنَّ العلاقات الاجتماعيَّة والعوامل النفسيَّة لها دَوْرٌ كبيرٌ في زيادة الإنتاجيَّة، وهذا عَبْر عددٍ من التجارب عُرِفَتْ بتجارب هاوثورن، عَمِلَ أستاذًا مُحاضِرًا في جامعة بنسلفانيا، وقضَى معظم حياته المهنيَّة في مدرسة هارفارد للأعمال، موقع ويكيبيديا، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/dt5N4

فِعْلٍ على المدرسة الكلاسيكيَّة الَّتِي أهملت الجوانب الإنْسَانِيَّة للعَامِلِينَ، ولم تُعْطِهم حَقَّهم في مُؤَسَّسَاتهم، واستفادت هذه المدرسة من إنجازات علم النَّفْس وخَاصَّة "ابراهام ماسلو"(1) في إنجازه "هرم ماسلو Maslow's hierarchy of needs"، ليَغْدُو العاملون -مع هذه النَظَرِيَّة- أهَمّ مَوْرِد من مَوَارد المُنَظَّمَة، والعنصر الأهَمّ في مَنْحِهَا قِيمَتها الحَقِيقِيَّة.

فكان الاتِّجاه الإدَارِيّ السَّائِد مِن قَبْل يميل إلى أنَّ نجاح أيّ مُنَظَّمَة يعتمد فقط على العناصر المَادِّيَّة والمُعِدَّات الحديثة، دون إيلاء أيّ أهَمِّيَّة تُذكر للعنصر البَشَرِيّ، الَّذِي بات اليوم من أهَمّ عناصر تحقيق أهداف المُنَظَّمَات التِّجارِيَّة والإنْسَانِيَّة، وبالتَّالِي تميُّزها عن غيرها من المُنَظَّمَات الَّتِي لم تَلْتَفِت بَعْدُ لطبيعة دَوْرِه المُؤَثِّر.

من هنا برز مفهوم تسيير الكفاءات البَشَرِيَّة، ويُقصد به الإدَارَة المُثْلى لها بما يساعد على الحفاظ عليها والإفادة القصوى منها في مواجهة الظروف والمُتَطَلَّبَات الجديدة، وتعبئة وتدعيم قُدُرَاتها(2).

ويُعْتَبَر النَّشَاط الإنْسَانِيّ الأكثر جدارةً بتطبيق هذا المفهوم؛ لما ينطوي عليه من دَفْع لمَنْظُومَة العَمَل المُجْتَمَعِيّ من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والرِّيَادَة لدى هذه الكفاءات ودَفْعها للتَّطَوُّر الدَّائِم ومواكبة المُتَغَيِّرَات العصريَّة المتلاحقة وحماية طاقاتها من الهَدْر والضياع.

1. **أبراهام ماسلو**، (1908-1970م)، عالِم نَفْس أمريكيّ، اشتُهِرَ بنظريَّة تدرُّج الحاجات الَّتِي تُعْرَف بـ"هرم ماسلو"، قام ماسلو بصياغة نظريَّة فَرِيدَة ومُتَمَيِّزَة في عِلْم النَّفْس ركَّز فيها بشكلٍ أساسيّ على الجوانب الدَّافعيَّة للشَّخْصِيَّة الإنْسَانِيَّة؛ حيث قدَّم نَظَرِيّته في الدَّافعيَّة الإنْسَانِيَّة Human motivation حاول فيها أَن يَبْتَكِر نسقًا مترابطًا يُفَسِّر من خلاله طَبيعة الدَّوَافع أو الحاجات الَّتِي تُحَرِّك السُّلوك الإنْسَانِيّ وتُشَكِّله. في هذه النظريَّة، يفترض ماسلو أنَّ الحاجات أو الدَّوافع الإنْسَانِيَّة تنتظم في تَدَرُّج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأَوْلَوِيَّة أو شِدَّة التأثير Prepotency، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أَوْلَوِيَّة أو الأعظم حاجة وإلحاحًا فإنَّ الحاجات التالية في التَّدَرُّج الهَرَمِيّ تبرز وتَطَلُّبُ الإشباع هي الأخرى، وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سُلَّم الدَّوَافع، وهكذا حتى نصل إلى قِمَّته، موقع ويكيبيديا، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PJbJR
2. شنكامة، الزهرة. رسالة ماجستير "**تسيير الكفاءات البشريَّة في المؤسَّسَة**"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 17 يونيو 2013م، تاريخ الزيارة 5 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Kmot2a

إدارة الكفاءات البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

بما أنَّ العَمَل المُؤَسَّسِيّ يقوم على أساس اعتبار الموارد البَشَرِيَّة أهَمّ مصادر الإنجاز، فهذه الأهَمِّيَّة تَتَطلَّب من الإدَارَة العليا والتَّنْفيذِيَّة اتِّباع أحدث الطُّرُق والمفاهيم في تعاملها مع هذه الموارد، والنُّظُم الإدَارِيَّة الحديثة أفرزت مناهج تطبيقيَّة عِدَّة فيما يخصّ إدارة العَامِلِينَ أو الموارد البَشَرِيَّة، ولَعَلّ أبرز هذه المفاهيم والمناهج ما اعتمده "جاك ويلش"(1)؛ حيث دعا إلى تقسيم العَامِلِينَ إلى ثلاث مستويات، الأَوَّل الفئة المُمَيَّزة من حيث الإنتاج ونسبتها 20% من مجموع العَامِلِينَ، ودعا إلى مكافئتها مَادِّيًّا ومعنويًّا، والفئة الثَّانية المُتَوَسِّطَة من حيث الإنتاج ونسبتها 70%، ويُطْلَب منها مُضَاعَفَة جهودها، والثَّالِثة 10% وتُعْتَبر ضعيفة الإنتاج، ويجب تسريحها.

إنَّ هذا المنهج المُسَمَّى بمنهج "ويلش"، قد يصلح لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، وخَاصَّةً لكَوْن هذه المُنَظَّمَات تَعتمد على العَامِلِينَ بشكلٍ كُلِّيّ في تطبيق اسْتِرَاتِيجِيَّاتها وأهدَافها، ويُعْتَبر هذا النَّهْج طريقةً من طُرُق التَّحفيز غير المباشر، بالإضَافَة إلى أنَّ العَامِلِينَ مُنْخَفِضِي الكفاءة يُؤَثِّرُونَ سلبًا على نوعيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة من المُنَظَّمَة، وعلى سُمْعَتها في البيئة الَّتِي تعمل داخلها.

المقاربات الَّتِي تقوم عليها إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

إنَّ إدارة الموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة عمومًا، وإدارة الكفاءات على وجه الخصوص تقوم على أُسُس عِلْمِيَّة وعَمَلِيَّة، وعلى جملةٍ من المقاربات، سنبيِّنُها فيما يلي:

1. **جاك ويلش:** (1935)، مدير تنفيذيّ أمريكي متقاعد من أصول إيرلنديَّة، مُؤَلِّف ومهندس كيميائيّ، عمل جاك في الصيف في مِهَن مُتَعَدِّدة، منها حامل أدوات الغولف ومُوزِّع صحف وبائع أحذية وعامل حَفْر، انضمَّ ويلش لجنرال الكتريك في عام 1960م كمهندس كيميائيّ، وبدأ بالتَّرَقِّي بها حتَّى وصل إلى منصب المدير التنفيذيّ لها سنة 1981م، استطاع خلال إدارته لشركة جنرال الكتريك رفع قيمتها السُّوقِيَّة من 18 مليار دولار إلى 280 مليار دولار، كانت فلسفة ويلش العامَّة أنَّ الشركة يجب أن تكون رقم 1 أو رقم 2 في الصِّناعة الَّتِي تعمل بها، وإلَّا تتركه تمامًا، حصل عند تقاعده عام 2001م على تعويض نهاية خدمة قَدْره 420 مليون دولار أمريكيّ، وهو أعلى تعويض تقاعد في التاريخ، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/tpjjp

- **المُقَارَبَة المحْوَرِيَّة:** وفي هذه المُقَارَبَة يَتِمّ فَرْز الموارد البَشَرِيَّة المُتَوَفِّرَة في المُنَظَّمَة، ومِـــن ثَمَّ يَتِمّ اختيار الكفاءات الموجودة ضِمْن هذه الموارد، وبعد عمليَّة الاختيار تأتي أهمِّيَّة البيئة التَّنْظِيمِيَّة الَّتي تُمَكِّن هذه الكفاءات من العَمَل بفَاعِلِيَّة.
- **المُقَارَبَــة العِلْمِيَّة:** ويُقْصَد بها أنَّ الكفاءات في المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة تتولَّد نتيجةَ التَّفَاعُل المُسْـــتَمِرّ بَــين التَّدْريب وبين التَّطَوُّر التكنولوجــيّ والتَّنظِيمِيّ، فهذا التفاعل إنْ دام واسْتُثْمِرَ جَيِّدًا يُحَقِّق للمُنَظَّمَة كفاءات تتناسب مع مستوى تَطَوُّر المُنَظَّمَة التَّنْظِيمِيّ والتَّشْغِيلِيّ، فَالقُدْرَة حسب هذه المُقَارَبَة ليست فَرديَّة أو مُطْلَقَة بل جماعيَّة ونسبيَّة مُتَغَيِّرَة.
- **المُقارَبة الاسْـــتراتِيجِيَّة:** وتقوم هذه المُقَارَبَة على وِجْهَة نَظَرٍ خَاصَّةٍ للكفاءات، فهي ولِيدَة التَّدْريب ووليدة التَّطَوُّر التَّنْظِيمِيّ للمُنَظَّمَة من جهةٍ، وهي اســـتثمار للكفاءات الذَّاتيَّة من جهة أخرى، والكفاءات من مَنْظُور هذه المُقَارَبَة يتجمَّع لها القُدُرَات المعرفيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الَّتي يَصْعُب تقليدها من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة المُنَافِسَة، ويَصْعُب تعويضها بالتكنولوجيا الحديثة أو ابتكار طُرُق تنظيميَّة حديثة أو كفاءات أخرى مُتَشَابِهَة.

والمُلاحظ في هذه المقاربات أنَّها تُكَمِّل بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المُنَظَّمَة، فلا يمكن أن تكون هناك كفاءة اسْتِرَاتِيجِيَّة دون البُعديْن الأَوَّل والثَّانِي.

مراحل إدارة الكفاءات في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة

إنَّ عَمَلِيَّة إدارة الكفاءات في أيّ مُنَظَّمَة، ومنها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لا تقوم على منهج اعتباطيّ، أو وفْق الآراء والمواقف الشَّخْصِيَّة، بل تقوم على مراحل مدروسة ومتسلسلة، تُفْضِي كُلّ مرحلة إلى أخرى؛ بحيث نصل في نهاية هذه المراحل إلى إدارة فاعلة تُحَقِّق هدفها في تحقيق أكبر قَدْر من الاستفادة من هذه الكفاءات، سواءً بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة أو للعَامِلِينَ أنفســـهم أو للمُسْـــتَفِيدِينَ من خِدْمَات وبرامج المُنَظَّمَة، وفيما يلي نُبَيِّن مراحل إدارة الكفاءات وفْق تسلسلها المنطقيّ والزَّمَنِيّ.

- **التَّخْطِيـــط:** وذلك بتقدير الاحتياجات المُسْـــتَقْبَلِيَّة المُتَوَقَّعَة للمُنَظَّمَة ومقارنتها بالواقع الحَالِيّ، والَّذِي يُسَـــمَّى بفجوة الكفاءات، وتوظيف العَامِلِينَ الجُدُد في أماكن تُنَاسِب كُلّ فردٍ منهم؛ إذ مِن الضَّرُورِيّ وضْع معايير مُحَدَّدَة مع الخُطُوَات الواجب اتِّبَاعها في مرحلة التَّوظِيف.
- **الاستقطاب:** أيْ وضْع أُسُـــس ومناهج واضحة في كَيْفِيَّة رَفْد المُنَظَّمَة بالعَامِلِينَ الجُدُد، وقد يكون الاستقطاب من داخل المُنَظَّمَة أو من خارجها.
- **المُتَابَعَة:** وفي هذه الخُطْوَة يَتِمّ مُرَاقَبَة أداء كُلّ قســـمٍ والعَامِلِينَ فيه، كالانضباط في أوقات العَمَل، وإنجاز المهامّ، والالتزام بمعايير وأنظمة المُنَظَّمَة.
- **الاستثمار:** وفي هذه المرحلة يَتِمّ جَنْي الجهود المبذولة سابقًا، مع تقييم الخُطُوَات السَّـــابِقَة ومعرفة أماكن التَّقْصِير لِيَتِمَّ تَلافيهـــا في الدَّوَرَات القَادِمَة من إدارة الكفاءات.

وتَتَمَثَّل تنمية الكفاءات البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في:

- **التَّكْوين:** ويَمُرّ هذا التكوين باســـتقطاب الكفاءات مـــن خارج المُنَظَّمَة، وبناء كفاءات جديدة من العَامِلِينَ الحاليِّينَ من خلال التَّدريب والتَّأهيل.
- **التَّحفِيز:** وتقوم هذه النقطة على سلســـلة من الإجـــراءات الَّتِي تُحَفِّز الموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَة على تقديم أفضل ما عندها، وتشمل هذه الإجراءات التَّحْفِيز المادِّيّ والمَعْنَوِيّ، كالمكافآت والتَّرقِيَات.
- **الاتِّصَال:** بمعنى إشراك الكفـــاءات الموجودة بمختلف أنواع العَمَل في المُنَظَّمَة، وإشراكهم في تكوين فِرَق العَمَل أيضًا، فالاتِّصال هنا هو شـــبكة تنظيميَّة تربط بين الإدارة وبين كفاءاتها.
- **التَّقييم:** يقوم التَّقييم على قياس ما تَمْلِكُهُ الكفاءات من قُدُرَات وتحديد العلاقة بين أدائها والأهداف الَّتِي حقَّقتها، ويتمّ تحديد أسباب القُصُور في حال حدوثه، فقد يكون القُصُور تنظيميًّا أو إدَارِيًّا، بحيث لا تســـمح الأُطُر التَّنْظِيمِيَّة الحاليَّة للكفاءات بتقديم أفضل ما عندها.

المبحث الخامس

تدريب العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

أُنْشِئَتْ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بهدف رئيس هو دعم ومُسَاعَدَة الفئات المُحْتَاجَة من المجتمع، وفَوْر قبولها بهذا الهدف تصبح مسؤولة أمام المُجْتَمَع عن تحقيقه، ولا يَتَسَنَّى ذلك دون تخطيط دقيق ومراجعة مُستَمِرَّة لمحاورها الأسَاسِيَّة المُتَمَثِّلة في العناصر البَشَرِيَّة والموارد المَالِيَّة والإدَارَة.

وتُعدّ العناصر البَشَرِيَّة مُرْتَكَزَ نجاح المحاور الأخرى، ما أوْجَبَ ضرورة التزام المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بتدريبها وتطويرها، فانعكاسات التطوير يبدو أَثَرُهَا جَلِيًّا في الترشيد الماليّ، وجَذْب المَانِحِينَ وابتكار مشاريعَ خَيْرِيَّة جديدة، وحُسْن إدارة الوقت في تطبيق الإجراءات مِمَّا يحفظ أوقات المُتَبَرِّعين والمَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ، وجَذْب العناصر البَشَرِيَّة ذات الكفاءة العالية وتأهيلهم والاحتفاظ بهم، وتحقيق أقصى استفادة للجمهور المُسْتَهْدَف من خِدْمَات المُنَظَّمَة.

وهنا يقع على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مَسْؤُولِيَّة كبرى في تعظيم الاستفادة من تطوير الأفراد العَامِلِينَ معها وتدريبهم(1)، فتَتَوَلَّى تحفيز العَامِلِينَ على تطوير أنفسهم ومهاراتهم، وقبل هذا تَوْعِيَتهم بأهَمِّيَّة التطوير والتَّدْرِيب، عبر التَّركيز على نتائج التَّدْرِيب، والَّتِي تَتَمَثَّل في اكتساب مهارات جديدة لتحسين أداء الفرد وأداء المُنَظَّمَة؛ لأنَّه عندما يُؤْمِن الفَرْدُ بأهَمِّيَّة التطوير سوف يسعى بنفسه دائمًا إلى التطوير.

ويُعْرَف التَّدْرِيب بأنَّه عَمَلِيَّة رسميَّة أو غير رسميَّة تَتِمّ في قاعات مُخَصَّصَة أو بين المُدَرِّب والمُتَدَرِّب مباشرةً في مكان العَمَل، وتَتِمّ وفْق خُطَط مُعَدَّة مسبقًا، وذلك بهدف

---

1. خوجه، عثمان. "**دور مسؤولي الجهات الإنْسَانِيَّة في التَّدْرِيب**"، المفكرة الدَّعوِيَّة، 24 أبريل 2015م، تاريخ الزيارة 5 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/3muahu

تنمية قُدْرَة العَامِلِينَ عـــلى القيام بواجباتهم الوظيفيَّة على النَّحْو الأمثل؛ من خلال صَقْل وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم واتِّجاهاتهم وتطويرها؛ ومن البديهيّ أنَّ هَـــدَف التَّدْرِيب هو زيادة فَاعِلِيَّة العَامِلِينَ، وزيادة هذه الفَاعِلِيَّة لا تَتِمّ إلَّا من خلال ضمان أســـاليب تدريب فعَّالة، وهذا يقودنا بالضرورة إلى المبادئ الأَسَاسِيَّة للتَّدْرِيب الَّتِي تَضْمَن فَاعِلِيّته.

مبادئ التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

- **المُشَـــارِكَة:** ويُقْصَد بها مشـــاركة المُتَدَرِّب بالأنشـــطة العَمَلِيَّة المُتَعَلِّقَة بالتَّدْرِيب، فالمُتَدَرِّب الَّذِي يشـــارك في البرامج الإنْسَـــانِيَّة الَّتِي يتدرَّب عليها يمتاز بترسُّخ المعلومة وفَهْمها التَّامّ أكثر من نظيره الملتزم بالتَّدْرِيب في قاعات نَظَرِيَّة.
- **التّكرار:** فالتّكرار يســـاعد المُتَدَرِّب على اســـتيعاب ما تَمَّ تدريبه عليه، وفي هذا الإطـــار يرى علماء النَّفْس أنَّ التكرار تكون له فاعليّته الكبرى في حال كان على فترات مُتَبَاعِدَة نِسْبِيًّا.
- **الواقعيَّة:** فتركيز التَّدْرِيب على المفاهيم والأفكار المُسْـــتَخْدَمَة عمَلِيًّا في برامج العَمَل الإنْسَانِيّ تُعَدّ من عوامل زيادة فاعليّته.
- **التغذية العكســـيَّة:** يحتاج المُدَرِّب إلى تيَّار من المعلومات المُرْتَدَّة الَّتِي تُوَضِّح له مدى تَطَوُّر المُتَدَرِّبِينَ، فبهذه المعلومات يمكن لإدارة التَّدْرِيب في المُنَظَّمَة معرفة جوانب القُصُور والعَمَل على إزالتها.

أنواع التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تتعدَّد البرامج التَّدْرِيبِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بتعدُّد الأغراض والأهداف المُعْلَنَة لهـــذه البرامج، فلِكُلّ حالة في المُنَظَّمَة برامجها التَّدْرِيبِيَّة الخَاصَّة بها، والَّتِي تختلف باختلاف الأســـباب الَّتِي أدَّت إلى البَدْء بالتَّدْرِيب، وفيما يلي أنواع البرامج التَّدْرِيبِيَّة الَّتِي تَتَّبِعهَا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

- **التَّدْرِيب عند بداية الخِدْمَة:** ويستهدف هذا النَّوْع من التَّدْرِيب جميع العَامِلِينَ الجُــدُد عند مباشرتهم في العَمَل ضِمْــن المُنَظَّمَة، ويكون الهدف من هذا النَّوْع تعريـــف المُتَدَرِّبِينَ على أنظمة المُنَظَّمَة، وعلى آليَّات العَمَل المُتَّبَعَة، وطريقة تنفيذ برامج المُنَظَّمَة الهادفة لتقديم الخِدْمَات، وعادةً ما يَتِمّ سَبْر معلومات المُتَدَرِّبِينَ قَبْل البَدْء بالتَّدْرِيب وذلك لمعرفة الحاجة الفِعْلِيَّة لهم.
- **التَّدْرِيب العلاجيّ:** ويستهدف هذا التَّدْرِيب فئة مُحَدَّدَة من العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة، والَّذِيــنَ أثبتت تقارير الأداء انخفاض إنتاجيّتهم ضمن برامج المُنَظَّمَة، ويهدف هذا النَّوْع من التَّدْرِيـــب إلى تَرْمِيم النَّقْص في خبرة المُتَدَرِّبِينَ بما يُمَكِّنهم من زيادة إنتاجيّتهم.
- **التَّدْرِيـــب المُتَقَدِّم:** وهو أيضًا مُوَجَّهٌ لفئـــة مُحَدَّدَة من العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة، مع الفرق أنَّه يَسْتَهْدِف العَامِلِينَ ذوي الكفاءة والإنتاجيَّة المرتفعة، ويَهْدُف هذا النَّوْع من التَّدْرِيب إلى تهيئة هؤلاء المُتَدَرِّبِينَ لاســتلام مناصب مُحَدَّدَة في المُنَظَّمَة، أو إلى تجهيزهم لمباشرة برامج جديدة في العَمَل الإنْسَـــانيّ لم تَعْهَدْهَا المُنَظَّمَة من قبلُ.
- **التَّدْرِيب مُتَعَدِّد الجوانب:** ويســتهدف جميع العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة، وهَدَف هذا النَّوْع من التَّدْرِيب إطلاع العَامِلِينَ على مُسْــتَجَدَّات برامج العَمَل الإنْسَانيّ على مســتوى العالَم، أو لَفْت النَّظَر إلى قضايا مُحَدَّدَة في العَمَل الإنْسَانيّ، وعادةً ما تكون مُدَّة هذا النَّوْع من التَّدْرِيب قصيرةً مقارنةً مع الأنواع السَّابِقَة.

دَوْرَة حياة العَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة

يُقْصَد بدورة حياة العَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة الخُطُوَات المتسلسلة والمُتَعَاقِبَة الَّتِي تسلكها البرامج التَّدْرِيبِيَّـــة للوصول إلى الغاية النهائيَّة، وهي رَفْع كفاءة العَامِلِينَ؛ فالعَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة ليســت عشوائية أو تُنَفَّذ وفْق التَّوَقُّعات والميول؛ فهي عَمَلِيَّة قائمة على مبادئ عِلْمِيَّة، وكُلَّمَا تَمَّ الالتزام بعِلْمِيَّة التَّدْرِيب كُلَّمَا انعكس ذلك على فَاعِلِيّته، وبالتَّالي على كفاءة العَامِلِينَ، وفيما يلي مراحل العَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة، أو كما تسمَّى دورة الحياة.

- **تخطيط وتصميم التَّدْرِيب:** ويَتِمّ التَّخْطِيط بالاعتماد على الحاجات الفعليَّة على أرض الواقـــع، وتلعب إدارة البرامج الميدانيَّة هنا دورًا مهمًّا في توفير المعلومات اللَّازِمَـــة عن الجوانب الَّتِي ينبغي التركيز عليهـــا، وخَاصَّة في ظِلّ اطِّلاع هذه الإِدَارَة على جوانب القُصُور في تنفيذ هذه البرامج، فعلى سبيل المثال قد يُلاحَظ وجود قُصُور في كَيْفِيَّة التَّعَامُل مع ذوي الاحتياجات الخَاصَّة مِن قِبَل العَامِلِينَ، وتَتِمّ المعالجة هنا بتركيز التَّدْرِيب على هذه الجوانب لترميمها.
- **تنفيذ التَّدْرِيب:** وفي هذه المرحلة يَتِمّ نقل الخُطَط الَّتِي تمَّ وضعها في المرحلة السَّابِقَة حَيِّـــز التَّنْفِيذ، وقد يَتِمّ تنفيـــذ التَّدْرِيب إمَّا على أرض الواقع أو في قاعات مُخصَّصَة، ولنجـــاح هذه المرحلة يجب اختيار المُدَرِّبِينَ الأكفاء وإقناع المُتَدَرِّبِينَ بأهَمِّيَّة التَّدْرِيب في مسارهم المِهْنِيّ؛ لأنَّ التَّدْرِيب بدون تجاوب من المُتَدَرِّب يَفْقِد فاعليّته.
- **تقييم التَّدْرِيب:** وهي المرحلـــة الختاميَّة في برامج التَّدْرِيب، وفيها يَتِمّ تحديد الفائـــدة الحَقِيقِيَّة المُحقَّقة من التَّدْرِيب، عـــن طريق مقارنة أداء المُتَدَرِّب قبل خضوعه للتَّدْرِيـــب وبعـــده، وفي حال كانت الفائدة أقلّ من المخطَّـــط لها، يجب معرفة جوانب القُصُور الَّتِي أدَّت لهذه النتيجة والعَمَل على إزالتها في الدَّوَرَات القَادِمَة من التَّدْرِيب.

متى يخضع العَامِل في مُنَظَّمَة العَمَل الإِنْسَانِيّ للتَّدْرِيب؟

كما أسلفنا في مستهلّ هذا المبحث، بأنَّ العَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة ليست اعتباطيَّة أو عشوائيَّة؛ فهي قائمةٌ على أُسُـــس ومناهج عِلْمِيَّة، وهذه المنهجيَّة العِلْمِيَّة في التَّنْفِيذ تُحتِّم على إدارة المـــوارد البَشَرِيَّة وبالتَّحديد إدارة البرامـــج التَّدْرِيبِيَّة اختيار العناصر الواجِب تدريبهم بدِقَّة، وتحديد محتوى البرنامج وفْق الاحتياجات المطلوبة.

فالعاملون المُسْتَهْدَفُونَ بالتَّدْرِيب هم أولئك الَّذِينَ يخرج مستوى أدائهم عن المُتَوَقَّع، والســـبب إمَّا أن يكون مُتعلِّقًا ببيئة العَمَل، أو بعَمَلِيَّة التَّحفيز، وهنا المعالجة لا تكون في نطـــاق التَّدْرِيب، أو قد يكون الســـبب مُتَعَلِّقًا بنقص المعرفة والخبرة، وهنا تكون المعالجة بالتَّدْرِيب.

وبعد تحديد الأفراد الواجب تدريبهم يأتي السؤال الأهمّ، حول ماذا نُدَرِّبهم، وهنا يبرز مفهـــوم الاحتياجات التَّدْريبيَّة، والَّذي يُقْصَد به تحليل مجالات عدم التَّوَازُن في الأداء المُسْـــتَهْدَف والحاليّ النَّاجمة عن ضَعْف في كفاءات الأفراد، وتُسَمَّى هذه الخُطْوَة أيضًا بالتَّشخيص، وقد تكون الأسباب المُؤدِّية لعدم التَّوازن هذا انخفاض كفاءات الأفراد عن مُتَطَلَّبَات الوظائف، وهنا يجب نقل المُوظَّف لمكانٍ يتناسب مع كفاءته، فمن غير المُجْدِي تدريبه في ظِلّ كفاءة مُتَدَنِّيَة بالنِّسْـــبَة لوظيفته الحاليَّة، أو قد لا يتناسب المُؤَهِّل العلميّ للمُوَظَّف مع مُتَطَلَّبَات الوظيفة وهنا أيضًا يجب نَقْله، أمَّا الحالات الَّتِي تستوجب تدريبه فهي تلك الَّتِي تَضْمن انحرافًا بسيطًا في كفاءته عن مُتَطَلَّبَات وظيفته.

طُرُق التَّدْرِيب في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

عادةً ما يُقَسَّـــم التَّدْريب في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَـــانيَّة إلى أقسام عِدَّة حسب طريقة التَّدْريب؛ كالتَّدْريب الفَرْدِيّ أو الجماعيّ، ويُقَسّم أيضًا حسب الفئة المُسْتَهْدَفة، كالتَّدْرِيب المُوجَّه للمُوَظَّفِينَ في البرامج والمُوَظَّفِينَ الإدَارِيِّينَ، إلَّا أنَّ العِبْرَة الحَقيقيَّة هي في الآليَّات المُسْـــتَخْدَمَة وليس في طريقة التَّقْسيم، وفيما يلي أهَمّ الطُّرُق المتَّبَعَة في التَّدْرِيب وفْق معايير أبرز المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة العَالَميَّة.

- **المُحاضَرَة:** وفْق هذه الطريقة يقوم المُدَرِّب بتلقين المعلومات للمُتَدَرِّبينَ، وتوصف هذه الطريقة بأنَّها ذات اتِّجاه اتِّصَال واحد، فوَفْق هذه الطريقة تكون مُشَارَكَة المُتَدَرِّبينَ ضعيفة ومحدودة، وهي تُنَاسِبُ العلوم النَظرِيَّة، وعادةً ما يَتِمّ تطبيقها على المُتَدَرِّبِينَ على شـــؤون الإدَارَة، كما تُوجّه للعَامِلِينَ الجُدُد؛ حيث يَتِمّ وفْقها شرح قواعد العَمَل والإجراءات المُتَّبَعَة في المُنَظَّمَة.
- **النَّـــدَوَات:** وهي تُماثِل المحاضَرات في بعض خصائصهـــا مع اختلاف أنَّ عدد المشـــاركين بهـــا عادةً ما يكون أقلّ، كـــما أنَّها تقوم على مبدأ مُشـــارَكَة جميع الحاضرين بآرائهم وأفكارهم وتجاربهم، وعادةً ما تُوجّه هذه الطريقة لتدريب عناصر الإدَارَة العليا في المُنَظَّمَة.

- **التَّدْرِيب أثناء العَمَل:** وهي من الطُّرُق الشَّـــائِعَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ والإنْسَانيّ، فَوَفْقَ هذه الطريقة يتلقَّى المُتَدَرِّب تدريبه خلال قيامه بالعَمَل مِن قِبَل رئيسه المباشر، وتُعْتَبر هذه الطريقة فعَّالة بالنِّسْبَة للعَامِلِينَ في البرامج والمشاريع الإنْسَانيَّة الَّتِي تَستهدف المُحْتَاجِينَ من خلال التَّعَامُل المباشر.
- **تعيين مســـاعد مُشْرِف:** تقوم هذه الطريقة على تعيين المُتَدَرِّب كمساعد للمُدَرِّب في أعماله اليَوْمِيَّة؛ بهدف اكتســـاب الخبرة من مُمَارَسَات مُدَرِّبه، وتهدف هذه الطريقة إلى إعداد المُتَدَرِّب لتَولِّي مَنْصِب مُدَرِّبه، وتصلح هذه الطريقة لتدريب رؤساء الأقسام أو المشاريع، ولكنْ يُعَاب عليها أنَّ المُتَدَرِّب يتقمَّص شَخْصِيَّة مُدَرِّبه في سلبيَّاته وإيجَابِيَّاته.
- **طريقة الألعاب:** وتعتمد هذه الطريقة على خَلْق جَوّ تَدريبِيّ شَبِيه بالجَوّ الحَقِيقِيّ المُسْتَهْدَف بالتَّدْرِيب، ويُلجَأ لهذه الطريقة في حال عدم إمْكَانِيَّة تقديم التَّدْرِيب أثناء العَمَـــل، كما في حالة إنقاذ الضحايا والمَنْكُوبِينَ جرَّاء الكوارث الطَّبِيعِيَّة أو الحـــروب، فيَتِمّ تمثيل الدَّوْر في بيئة مُجَهَّزَة لهذا الغرض، وعادةً يَتِمّ تقســـيم المُتَدَرِّبِينَ على مجموعـــات عمل، تتألف كُلّ مجموعة من 7-6 مُتَدَرِّبِينَ، وتعتبر هذه الطريقة فعَّالة في المُنَظَّمَات الَّتِي تعمل في بيئات عمل تَكْثُر فيها الكوارث.

وتوجد طرق أخرى عديدة يمارس من خلالها التَّدْرِيب، كاختبار الحَسَاسِيَّة والمحاكاة والتمارين وتَمَثيل الأدوار، ولكنْ يُعَدّ مَا ســـبق ذِكْره أهَمّ وأبرز الطرق المُستخدَمَة في نطاق عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

وينبغي التَّنويه هنا إلى وجوب اتِّباع المُنَظَّمَة بعض الإجراءات الَّتِي تزيد من فَاعِلِيَّة العَمَلِيَّة التَّدْرِيبِيَّة، ومن هذه الإجراءات:

- **حُســـن اختيار المُدَرِّبين:** فالمُدَرِّبُون الأكْفَاء يُعْتَبرون من العوامل المُهِمَّة في نجاح البرامـــج التَّدْرِيبِيَّة، ويجب تقييم المُدَرِّبِينَ كُلّ فـــترةٍ للتَّأكُّد من أهليّتهم للقيام بتدريب العَامِلِينَ.

- **التَّنَـــوُّع في مصادر التَّدْرِيب:** فأســـاس التَّدْرِيب هو التعلُّم، وحرص المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على أن تَتَنَوَّع في مصادر تعليم أفرادها سيساعد عناصرها البَشَرِيَّة على الاطلاع وتحصيل العلوم المختلفة الَّتِي تُؤَهِّلُهَا لِفَهْم مَوَادّ التَّدْرِيب على جميع المستويات.
- **وُجود قاعدة بيانات للتَّدْرِيـــب:** لأنَّ المعلومات عن أعداد المُتَدَرِّبِينَ والدورات الَّتِي يحضرونها وأســـماء المُدَرِّبِينَ تساعد على وضع خطط مُسْتَقْبَلِيَّة لرفع كفاءة التَّدْرِيب.
- **تنفيذ الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة الشَّـــاملة للتَّدْرِيب:** أيْ قيام المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بصياغة اسْتِرَاتِيجِيَّة لتدريب عناصرها البَشَرِيَّة بحيث تشمل جميع الجوانب الفَنِّيَّة والإدَارِيَّة والشَّخْصِيَّة، مع مراعاة الأَوْلَوِيَّات الَّتِي يفرضها العَمَل وظروف المُنَظَّمَة ذاتها.

ونظرًا لعدم تطبيق المُتَدَرِّبِينَ المهارات المكتســـبة مـــن برامج التَّدْرِيب بصورة فعالة ودائمة، رَكَّزَ كثير من الباحثين اهتماماتهم بهذه الظاهرة وخَلَصُوا إلى دراسات تُؤَكِّد عُمق المشكلة وضرورة التحرُّك السَّرِيع لتلافي مضاعفاتها، وقد سَاقُوا دليلًا على ذلك بإحدى الدراسات الَّتِي تُؤَكِّد أنَّ المجال الصِّنَاعِيّ في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة يُنْفِق مائة بليون دولار ســـنويًّا على التَّدْرِيب، إلَّا أنَّ الفائدة من تلك البرامج التَّدْرِيبِيَّة لا تتجاوز 10%، بينما أشارت دراسة أخرى إلى أنَّ 40% من محتويات التَّدْرِيب تَحَوَّلَتْ إلى بيئة العَمَل بعد انتهاء التَّدْرِيب مباشرة، وأنَّ 24% منها تطبق بعد ســـتَّة أشهر من التَّدْرِيب، و15% تُطَبَّق بعد نهاية السنة(1).

وَيَتَحَتَّم على المُنَظَّمَات في هذا السِّيَاق، المراجعة الدقيقة لأداء العَامِلِينَ في المستويات المختلفـــة، وبناءً على النَّتَائِج تُحَدَّد البرامج، إلى جانب إشراك المُتَدَرِّبِينَ في الإعداد وتصميم البرامج وحتى معايير التقييم.

1. خوجة، عثمان. **دور مسؤولي الجهات الإنْسَانِيَّة في التدريب**، المفكرة الدَّعوِيَّة، مرجع سابق.

المبحث السَّادِس

مُؤَشِّرَات قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يُعتَبَرَ مفهوم قياس الأداء قديمًا قِدَم الإنســان، فالمنطق الإنْسَانيّ يدفع لمقارنة ما تَمَّ التَّخْطِيط له مع ما تَمَّ الوصول إليه، وعلى الصعيد المُؤَسَّسِيّ يُعْتَبَرَ قياس الأداء من أسَاسِيَّات الإدارة بشَتَّى فروعها، المَالِيَّة والبَشَرِيَّة والتَّنظيميَّة، فالمقولة الإدَارِيَّة الشهيرة[1] "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" تُوضِّح تَلازُم الإدارة مع قابليَّة الأداء للقياس، والأمرُ عَيْنُهُ يَسْرِي على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فهي الأخرى بحاجةٍ لقياس أدائها، ومعرفة مدى التطابق بين التَّخْطِيط والتَّنفيذ.

وتزداد أهَمِّيَّة هذا المفهوم في العَمَل الإنْسَــانيّ؛ كَوْن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعاني بشكلٍ عَامّ من شُحّ في الموارد المَالِيَّة والبَشَرِيَّة، لذا فهي أمام استحقاقٍ مُهِمٍّ، وهو الاستثمار الأفضل لمواردها المُتَاحَة، ولا يَتَسَــنَّى معرفة فيما إذا كان هذا الاســتثمار في حدوده الدنيا أو العليا إلَّا بقياس أداء المُنَظَّمَات.

وقبل الدُّخُول في مُؤَشِّرَات قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة لا بُدَّ مِن التَّعَرُّض للمفهـــوم العَامّ لهذا المصطلح؛ بحيث يكون مُرتَكَزًا للانطلاق من العامّ إلى الخَاصّ، فالأداء المُؤَسَّسِيّ هو المَنْظُومَة المتكاملة لنَتَاجِ المُنَظَّمَة بكافَّة أقسامها خلال فترة زمنيَّة مُعَيَّنَة غالبًا ما تكون سَنَةً ميلاديَّة[2]، بينما قياس الأداء المُؤَسَّسِيّ فهو سلسلة العَمَلِيَّات الإدَارِيَّة والإجرائيَّة المُعْتَمَدَة على الأُسُــس العِلْمِيَّة والَّتِي تهدف إلى تحديد مســتوى

1. المرجوشي، أيتن محمود. **تقييم الأداء المُؤَسَّسِيّ في المُنَظَّمَات العَامَّة الدوليَّة**، دار النشر للجامعات، ص12.
2. الجندلي، مفتاح. **الأداء المُؤَسَّسِيّ، المنتدى العربيّ لإدارة الموارد البشريَّة**، 2014م، تاريخ الزيارة 15 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/VIoFj

الانســـجام والتَّطَابُق بين الأهداف المرسومة في المُنَظَّمَة وبين ما تَمَّ إنجازه فِعْلِيًّا مع تحديد أَوْجُه القُصُور والانحراف إنْ وُجِدَتْ وتقديم اقتراحات لعلاجها مستقبلًا.

أهَمِّيَّة قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يزداد الاهتمام العَالَمِيّ بقياس الأداء في شَتَّى أشكال المُنَظَّمَات، إلَّا أنَّ الفترة السَّابقَة شـــهدت تناميًا مُطَّرِدًا في أهَمِّيَّته على مســـتوى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وفيما يلي أبرز النِّقَاط المُتَعَلِّقَة بأهَمِّيَّة هذا المفهوم في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.

- **تَزَايُد التَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِه العَمَل الإنْسَانِيّ**، وخَاصَّة التَّحَدِّيَات التَّمْوِيلِيَّة، ممَّا يُحَتِّم على مجالس الإدارة الإجابة على أسئلة تتعلَّق بأَوْجُه الإنفاق وفَاعِلِيّته.
- **وُجُود العديد من الأهداف المُبْهَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، والَّتِي يختلف تفسيرها من شخصٍ لآخر حَسب وِجْهة نَظَر كُلّ فردٍ، فقياس الأداء المُؤَسَّسِيّ يُلْزِم المُنَظَّمَة بوَضْع أهدافٍ واضحة المَعَالِم وقابلة للقياس.
- **تَطَوُّر تطبيق المفاهيم والمدارس الإدَارِيَّة الحديثة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، ومَيْل الإدارة في هذه المُنَظَّمَات إلى تحسين مُخْرَجَات العَمَل.
- **زيادة مستوى تطبيق مبادئ الحَوْكَمَة** في العَمَل الإنْسَانِيّ.
- **يُعْتَبَر وسيلةً فعَّالةَ في تحديد نِقَاط القُوَّة والضَّعْف** في المُنَظَّمَة.
- **يعتبر من مصادر البيانات المُهِمَّة** في رَسْم الخُطَط المُستقْبَلِيَّة في المُنَظَّمَة؟

معايير الأداء في العَمَل الإنْسَانِيّ

تختلف معايير الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة عن مثيلاتها في المُنَظَّمَات الأخرى في بعض الجوانب، وتتقاطع معها في أخرى، وبشـــكلٍ عامّ يمكن تصنيف معايير الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى المعايير التَّالية:

- **معايير كَمِّيَّة**: وتَخْتَـــصّ هذه المعايير بإبراز مقدار الخِدْمَات المُقَدَّمَة في وحدة الزَّمَن وهي سَنَةٌ على الأغلب، وتُعْتَبَر من أسهل المعايير فَهْمًا وسهولة في التَّوثيق،

فيمكن أن تشير هذه المعايير إلى عددِ المُسْتَفيدِينَ الَّذينَ تَمَّ تقديم الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة لهم، أو عدد المشاريع الَّتي تَمَّ تبنّيها، وتلجأ العديد من المُنَظَّمَات لهذا المعيار لسهولة جَمْع بياناتِهِ وكَوْنِهِ غالبًا ما يُعْطِي انطباعًا بارتفاع مستوى الأداء، إلَّا أنَّ هذا المعيار يعاني من سلبيَّة تُقَلِّل من أهَمِّيَّته ومَوْثُوقِيّته؛ تَتَمَثَّل في أنَّه يُهْمِل الجانب النَّوْعِيّ للخِدْمَة، ويمكن أن يقيس هذا المعيار أداء المُنَظَّمَة بشكلٍ عامّ أو أداء أقسامها المختلفة.

- **معايير زمنيَّة:** يتقاطع هذا المعيار مع المعيار السَّابق إلى درجة كبيرة، إلَّا أنَّه يختلف في كونه لا يهتمُّ بالعدد الإجماليّ للخِدْمَات المُقَدَّمَة أو المشاريع المُتَبَنَّاة، ولكنَّه يُرَكِّز على زَمَن تقديم الخِدْمَة أو إنجاز المشروع، وبناءً عليه فإنَّه يَقِيس الأداء بالمُفَاضَلَة بين الأزمنة، أو بالمُقَارَنَة مع زمن مِعْيَارِيّ مُحَدَّد مُسْبَقًا.
- **معايير مَاليَّة:** وتختصُّ هذه المعايير بمدى فاعليَّة إدارة الموارد المَاليَّة في المُنَظَّمَة، وفي هذا المعيار يَتِمّ مقارنة تكاليف الخِدْمَات والمشاريع إمَّا بالتَّكَالِيف المُقَدَّرَة والمُخَطَّط لها، أو بالتَّكَالِيف التاريخيَّة لنفس الخِدْمَات والمشاريع، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ التَّكَالِيف المَاليَّة للخِدْمَات والمشاريع لا تَقْتصر على التَّكَالِيف المُبَاشِرَة، فحتى التَّكَالِيف الإدَارِيَّة يَتِمّ تحميلها لهذه التَّكَالِيف وفْق نِسْبَةِ كُلّ خِدْمَة أو مشروع للخِدْمَات والمشاريع الكُلِّيَّة.
- **معايير نَوْعِيَّة:** وتُسَمَّى أحيانًا بمعايير اجْتِمَاعِيَّة، وهي أَصْعَب أنواع المعايير في التَّحديد والقياس، وبنفس الوقت تُعْتَبَر من المعايير المُرْتَبِطَة ارتباطًا عُضْويًّا بالعَمَل الإنْسَانِيّ، وتختصُّ هذه المعايير بقياس الأَثَرِ المادِّيّ والاجْتِمَاعِيّ الَّذي تَرَكَتْهُ خِدْمَات ومشاريع المُنَظَّمَة على المُسْتَفِيدِينَ، فوَفْق هذه المعيار ليس المُهِمّ فقط العدد الَّذي تمَّ استهدافه بالخِدْمَات، بل المُهِمّ أيضًا هل حقَّقت هذه الخِدْمَة الهدف النهائيّ لها في تحسين ظروف حياة المُسْتَفِيدِينَ وتحقيق التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة للبيئة المُسْتَهْدَفَة، وعادةً يكون هذا المعيار مَوْضِع خلافٍ بين المُنَظَّمَات أو بين الإدارات في المُنَظَّمَة الواحدة وبين المَانِحِينَ والمُنَظَّمَة.

وهنـــا يجب التَّنويه إلى أنَّه لا يَتِمّ اتِّباع معيار واحـــد فقط لقياس فاعليَّة الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ولا يجوز اتِّباع معيارٍ واحدٍ؛ فإهمال أيّ معيار هو تشويه لحقيقة الأداء، فـــالأداء الحقيقيّ هو الَّذي يأخذ بعين الاعتبار مُختلَف المعايير السَّـــابِقَة من كَمِّيَّـــة وزمنيَّة ومَالِيَّة ونَوْعِيَّة، وبالتَّأكِيد فإنَّه لا يمكن الاســـتفادة من معايير الأداء السَّابِقَة ما لم يَتِمّ قِياسُها، فأيّ معيارٍ غَير قابِل للقياس يُعْتَبر عديمَ الفَاعِلِيَّة بالمطلق، والطُّرُق المُسْتَخْدَمَة في القياس في تَطَوُّر مُسْتَمِرّ، وعمومًا يَتِمّ تقسيم هذه الطُّرُق إلى مجموعتين رئيسيَّتَيْنِ؛ الأولى طُرُق تقليديَّة، والثَّانية طُرُق حديثة.

الطُّرُق التَّقلِيدِيَّة في قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

رغم أنَّ هـــذه الطُّرُق تقليديَّة، إلَّا أنَّها لا تزال تَلْقَى بعض القَبُول في بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وفيما يلي **أَهَمّ هذه الطُّرُق وأشهرها:**

1. **طريقة ميزان القيـــاس المُتَدَرِّج:** وتُعَدّ هذه الطريقة مـــن أقدم طُرُق التقييم وأكثرها ســـهولةً وشـــيوعًا، وفي هذه الطريقة يقوم المُكَلَّف بقياس الأداء بوَضْع جُمْلَةٍ من الخصائص والصِّفَات المتَّصِلَة بالخِدْمَة أو بالقِسْـــم المُرَاد قياس أدائه، ويَتِمّ وضْع سُـــلَّم مُتَدَرِّج لكُلّ صِفَةٍ من الصِّفَات، يبدأ السُّلَّم من الصفر (انعدام الأداء) إلى رقم عـــشرة (الأداء المثاليّ)، وعند البَدْء بالتقييم يُمْنَح لكُلّ خِدْمَةٍ أو مَـــشْرُوعٍ أو عامِلٍ درجةٌ من هذه الدَّرَجـــات، وهكذا حَتَّى نهاية المفردات المُرَاد تقييم أدائها.
2. **تُعْتَبَرَ هذه الطريقة أسهل الطُّرُق على الإطلاق**، وأكثرها انتشارًا، إلَّا أنَّها تُعَاني من بعض السَّـــلْبِيَّات، كالابتعاد عن الموضوعيَّة، والتَّسَاهُل أو التَّشَدُّد، وتعاني من النَّزْعَة المركزيَّة، ويُقْصَد بالنَّزْعَة المركزيَّة مَيْلُ المُكَلَّف بالتقييم إلى إعطاء معظم المفردات المُقَاسَة قِيَمًا وسطيَّةً لا عُلْيَا ولا دُنْيا.
3. **طريقة الترتيب العَامّ:** يقوم المُكَلَّف بالتقييم وفْق هذه الطريقة بترتيب العَامِلِينَ أو الخِدْمَـــات المُرَاد تقييمها ترتيبًـــا تنازليًّا، بحيث يضع في رأس القائمة العُمَّال

الأفضل أداءً أو الخِدْمَات الأفضل جَوْدَة، وهي كسابقتها تُعانِي من بعض العيوب، وأبرز هذه العيوب: التَّحَيُّز وقِلَّة الموضوعيَّة.

وهنـــاك طُرُق تقليديَّة أخرى في قياس الأداء كطريقة المقارنات الثُّنَائِيَّة، وجميع هذه الطُّرُق تعاني من بعض الثَّغَرَات والسَّلْبِيَّات الَّتِي تجعل من نتائج قياس الأداء المُرْتَبِط بها مشكوكًا بدِقَّتِهِ، وفيما يلي أَهَمّ الطَّرَائِق الحديثة في قياس الأداء.

الطُّرُق الحديثة في قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

وتُعْتَـــبر هذه الطُّرُق أكثر موضوعيَّة وموثوقيَّة من التَّقليديَّة، وتعتمد على التقاطعات بين علم الإدارة والعلوم الأخرى كالإحصاء، وفيما يلي أَهَمّ هذه الطُّرُق:

1. **طريقة التَّوزيع الإجباريّ**: وتسمى في بعض المُنَظَّمَات والأدبيَّات الإدَارِيَّة بالاثنا عشر نقطة، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ التَّوزيع الاحتماليّ الطَّبِيعِيّ في علم الإحصاء، ويَتِمّ فَرْز العَامِلِينَ وفق أدائهم على شكلِ مُنْحَنَى توزيع طبيعيّ؛ بحيث يكون 10% في الطَّرَف الممتاز، و10% في الطَّرف الضَّعِيف، و80% في الوسط، وهؤلاء يُوَزَّعُون أيضًا على فئتين 40% مَيْل نحو الجَوْدَة، 40% مَيْل نحو الضَّعْف، وهذه الطريقة تتقاطع بنسبة ما مع طريقة جاك ويلش.
2. **طريقة الإدارة بالأهداف**: وتُعْتَبر مدرســـة إدَارِيَّة حديثة إضَافَة لكَوْنِهَا طريقةَ تقييم، وتختلف هذه الطريقة عن الطُّرُق السَّابِقَة في كَوْنها لا تُقَيِّم الأداء السَّابِق للعَامِلِينَ، بل تحاول تقويم الأداء الحاليّ والمُستقبَلِيّ، بحيث تتجنَّب الإدارة الخَلَل في الأداء قبل حدوثه، وفي هذه الطريقة لا تُوجَد جهة مُســـتقِلَّة مُكَلَّفَة بالتقييم، فالكُلّ يشـــترك في التقييم، حتَّى العامل المراد تقييم أدائه، وتُعْتَبر هذه الطريقة أفضل الطُّرُق على الإطلاق كَوْنها تســـعى لوَضْع أفضل معايير التَّنْفِيذ قبل وأثناء العَمَل، بحيث تتجنَّب الإدارة الوقوع في مَطَبّ الأداء المُتَدَنِّي.

قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بين النَّظريَّة والتَّطبيق

إنَّ قَضِيَّة قياس الأداء في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة ليست بالمَهَمَّة السَّهْلَة، وتطبيق قواعد القياس غالبًا ما يصطدم بعقبات موضوعيَّة وذَاتيَّة تفرضها بيئة العَمَل الدَّاخِليَّة والخَارِجِيَّة، وهذه العَقَبَات قد تَحُدّ من فاعليَّة قياس الأداء أو تعطي نتائج مُنَافِيَة للواقع، ممَّا قد يقود المُنَظَّمَة لإجراءات تصحيحيَّة غير مُسْتَنِدَة لوقائع سليمة، وينعكس هذا الأمر فشلًا مُسْتقْبَلِيًّا وتراجعًا في الأداء المُخَطَّط، وفيما يلي أَهَمّ العَقَبَات مع أثَرِهَا على واقع التَّخْطِيط المستقبليّ في المُنَظَّمَات.

- **تَرَابُط وتَدَاخُل الأنشطة والخِدْمَات بعضها ببعض**، ممَّا يجعل الخَلَل في الأداء أو تراجع الجَوْدَة في قِسْمٍ أو نشاطٍ ما ينعكس قُصُورًا على باقي الأنشطة والخِدْمَات، وبالتَّالي يصبح من الصَّعْب تحديد مكان القُصُور الفِعْليّ.
- **طبيعة الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة**، قِسْمٌ لا بأسَ به من الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة يَخْضَع لاعتباراتٍ ذَاتيَّة في تحديد الجَوْدَة، ممَّا يجعل قياس الأداء يخضع لذَاتيَّة المُكَلَّف بالقياس، وتظهر هذه الحالة بوضوح في الخِدْمَات الاجْتِمَاعيَّة.
- **رَبْط نتائج قياس الأداء بسلسلة الأجور والرَّوَاتِب**، ممَّا يفتح الباب واسعًا أمام محاولة تعظيم نتائج الأداء.
- **قياس الأداء يَتِمّ في بعض المُنَظَّمَات من قِبَل المُشْرِفِينَ على الخِدْمَات والمشاريع**، وبالتَّأكيد فإنَّ الجَمْع بين مَهَمَّتَي التَّنْفِيذ والتَّقييم يُعَدّ تضليلًا للنَّتَائج.
- **بسبب صعوبة قياس نوعية الخِدْمَة تَعْمِد معظم المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة للقياس بالمعايير الكَمِّيَّة**، بالاعتماد على عدد المُسْتَفِيدِينَ من الخِدْمَات والمشاريع، وهذا المعيار لا يعطي دائمًا نتائج دقيقة عن فاعليَّة الأداء.

في ختام هذا الفصل، لا بُدَّ من التَّأكيد على أنَّ علاقة العَمَل الإنْسَانيّ بالعلوم الإدَاريَّة ليست علاقة عَرَضِيَّة، بل هي علاقة حقيقيَّة، فبقَدْر ما تحرص المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة على اتِّباع أحدث الطُّرق والمدارس الإدَاريَّة بقَدْر ما ينعكس هذا الأمر على

أداء المُنَظَّمَة الدَّاخِلِيّ والخَارِجيّ، وعلى مختلف المستويات وفي مختلف الأقسام؛ وبالتَّأكيد فليس المقصود هنا أنْ تَسْتَنْسِخ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الأساليب الإدَارِيَّة السَّائِدَة في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، وتعمد إلى تطبيقها، فآليَّة العَمَل الإدارِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ تختلف عن نظيرتها في العَمَل الرِّبْحِيّ، وكذلك الأمر عينه ينطبق على الهياكل التَّنظيميَّة، فهنا يجب على إدارة المُنَظَّمَات الإغْاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَمَل على إيجاد تَوَائُم حقيقيّ بين النَّهْج الإدارِيّ المُتَّبَع والهَيْكَل التَّنْظِيمِيّ السَّائِد من جهة، وبين طبيعة العَمَل الإنْسَانِيّ من جهةٍ أخرى.

وبالتَّأكِيد فإنَّ العلوم الإدَارِيَّة المطلوب اتِّباعها في المُنَظَّمَات الإغْاثِيَّة والإنْسَانِيَّة لا تَخُصّ الإدارة العليا فقط دون غيرها من الأقسام والمستويات الإدَارِيَّة والتنظيميَّة الأدنى، فالجميع في قطاع العَمَل الإنْسَانِيّ مَعْنِيّ بها، من رأس الهرم في المُنَظَّمَة إلى العاملين المُبَاشِرِينَ في تقديم الخِدْمَات، كُلٌّ مَعْنِيّ بها حَسْب ما تقتضيه مصلحة المُنَظَّمَة ومستواه الإدارِيّ والتَّنْظِيمِيّ، بمعنى أنَّ الإدارة وعلومها هي نهج عمل مُؤَسَّسِيّ مُتَكَامِل، ولن تتَحَقَّق منافعها ما لَم تَكُن سائدةً في المُنَظَّمَة ككيانٍ كَامِلٍ.

الفَصْل الخَامِس

أدوار العَمَل الإنْسَانِيّ

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ**
  - فاعليَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في دورها الاجْتِمَاعِيّ
  - العَمَل الإنْسَانيّ والمَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: الدَّوْر الاقْتِصَادِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ**
  - العَمَل الإنْسَانيّ والبَطَالَة
  - العَمَل الإنْسَانِيّ والنُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ
  - العَمَل الإنْسَانيّ والنَّاتج القَوْمِيّ الإجماليّ
- **المَبْحَث الثَّالِث: دور العَمَل الإنْسَانِيّ في الاستقرار المَدَنِيّ**

الفصل الخَامِس

أدوار العَمَل الإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

يمُــــرُّ العالَم اليوم بالكثير من التَطَوُّرَات الَّتِي جعلت المَادَّة محورًا لحياتنا اليوميَّة، فالجميع يبحث بصورة حثيثة عن المال وتحقيق الأرباح، ورَغْم ذلك لا يمُكن تخيُّل هذا العالَم دون قِيَم إنْسَانِيَّة نبيلة تَحْكُم العلاقات بين أفراده؛ شرقًا وغربًا، شَمالًا وجنوبًا، هذه القِيَم رُبمَّا تتجسَّد بأقوى صُوَرها في مئات الجَمْعِيَّات الإنْسَانِيَّة الَّتِي باتت الآن ركيزة أسَاسِــيَّة في الأداء السَّــليم للمُجْتَمَعَات على اختلافها، وبدونها سيكون هذا العالَم الَّذِي نعيش فيه مكانًا أكثرَ ظلامًا وقَسْوَةً.

فمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ المنتَشِرَة حول العالَم تسعى لتحقيق أهداف إنْسَانِيَّة تتجاوز الطَّابع الرِّبحِيّ المادِّيّ، فهي تهدف لإشباع الرَّغَبات الإنْسَانِيَّة وسعادة البَشَر والقضاء على أسباب تعاستهم وتشرُّدهم، أيْ: أنَّ سَعْيَهَا بالأساس يكون لتحقيق الصَّالح العامّ، من هنا لم يَعُد دَوْرُهَا نشــاطًا اجْتِمَاعِيًّا تقليديًّا أو رفَاهِيَّةً تمُيِّز المُجْتَمَعَات المُتَقَدِّمَة عــن النَّامِيَة، بل أصبحت ذاتَ دَوْرٍ رئيس وبصمة مُؤَثِّرَة -لا يمُكن إغفالُها- في نهضة المُجْتَمَعَات وتقدُّمها.

وتزداد الأَهَمِّيَّة المُلْقَاة على عاتق مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانيّ بزيادة الأَهَمِّيَّة المُرْتَبطَة بالأدوار المنوطة بهذه المُنَظَّمَات، وممَّا يســاعد على زيادة هذه الأَهَمِّيَّة اتِّسَاع الهُوَّة بين موارد الحُكُومَات واحتياجات الشــعوب، فلم تَعُد الأولى قادرةً بمفردها على سَدّ هذه الاحتياجات.

وقد برزت أدوار المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة سواءً في البلدان المُتَقَدِّمَة أو النَّامِيَة في مُسانَدَة الجهــات الحُكُومِيَّة للقيام بتلــك الأدوار على أكمل وجهٍ؛ حيث يَتَّفِق الخبراء على أنَّ

التعاون ما بين القطاع الحُكُوميّ والقطاع الخَاصّ والمُؤَسَّسَـــات الأهليَّة غير الرِّبْحِيَّة هو شرطٌ ضروريّ لإحداث التَّنْمِيَة الحَقِيقِيَّة.

وقد شهد العَمَل الإنْسَانيّ تغيُّرَات عِدَّة في مفهومه ووسائله ومعاييره، بِفِعْلِ التَّغَيُّرَات الَّتِــي تحدث في الاحتياجات الاجْتِمَاعِيَّة للشُّــعُوب، فتجاوزت أهدافه حدود تقديم الرِّعَايَة الاجْتِمَاعِيَّة للمُواطنين ليقتَحِمَ أساس العَمَلِيَّة التَّنْمَوِيَّة لهذه المُجْتَمَعَات، ولذلك يُعْتَبَر أحد الرَّكَائِز الأَسَاسِــيَّة لتحقيق الاستقرار الاجْتِمَاعِيّ والاقْتِصَادِيّ والسِّيَاسِيّ وتعزيز التَّنْمِيَة بمختلف صُوَرها، ما يفتحُ المجالَ واسعًا للحديث عن طبيعة هذه الأدوار المُهِمَّة الَّتي يُؤَدِّيها النَّشَــاط الإنْسَانيّ مَحَلِّيًّا وعَالميًّا، وعلى جميع المستويات؛ اجْتِمَاعِيًّا وسياســيًّا واقْتِصَادِيًّا وقبلَ ذلك إنْسَانِيًّا، لذلك سَنُخَصِّص هذا الفصل لدراسة الأدوار المختلفة المنوطة بالعَمَل الإنْسَــانِيّ، بحيث تُشَــكِّل هذه الأدوار المختَلِفَة فَهْمًا إضَافِيًّا للعَمَل الإنْسَــانِيّ بمفهومه العامّ، وليكون هذا المفهوم نقطة انطلاق لدراســةٍ أعمق لخصائص هذا العَمَل وقِيمَته المتنامية يومًا بعد يومٍ.

المبحث الأوَّل

الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ

يستند العَمَل الإنْسَانيّ في صورته البسيطة على قيمة إنْسَانِيَّة كبرى تَتَمَثَّل في العطاء والبَذْل بكُلّ أشكاله ومَدّ يَدِ العَوْن من شَخْصٍ ما متيسّر الحال لآخرَ أو آخرين ذوي حاجةٍ، ومن هنا فإنَّ النَّشَاط الإنْسَانيّ يتَّسِم بالجماعيَّة لا الفَردِيَّة، أيْ: أنَّه يدور في فَلَك الشعوب والمُجْتَمَعَات بغَرَض تنميتها وتطويرها عن طريق قضاء حوائج أفرادها والوصول بهم إلى أفضلِ حالٍ، وبذلك فإنَّ أَوَّل الأدوار المهمَّة الَّتي تقع على عاتق المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ذو طبيعة اجْتِمَاعِيَّة حيويَّة، بل يمُكن القول: إنَّه دور لا يقلّ في أهَمِّيّته عن أدوار القطَاعَيْن العامّ والخَاصّ في مختلف المُجْتَمَعَات، فهي شريكٌ لهما في الكثير من الجوانب، بل وفي أحيانٍ كثيرةٍ يُعْتَبَر دَوْر هذه المُنَظَّمَات دورًا سبَّاقًا وليس تكميليًّا فتضع خططًا وبرامج تنمَويَّة تحتذي بها الحُكُومَات المختلفة.

ويَتَّضِح ذلك جليًّا في إمكانيّتها دعم "التدخُّل المبكِّر" للتَحَدِّيَات المُخْتَلِفَة الَّتي تُواجه السُّلُطَات المحليَّة، ويصعب أن تواجهها بمفردها دون مُسَاعَدَة المُجْتَمَع المَدَنيّ، فهذه المُنَظَّمَات تَمْلِك العديد من نِقَاط القُوَّة تَتَمَثَّل بمواردها البَشَرِيَّة والمرونة الفائقة الَّتي تَتَمَتَّع بها وطريقة إدارتها المُعْتَمِدَة على اللَّامَرْكَزِيَّة، إنَّ هذه الموارد تتكامل مع الموارد الحُكُومِيَّة المتاحَة وفي إطار من التعاون المُشتَرَك لتجاوز المشكلات المُخْتَلِفَة أو تقديم الخِدْمَات الأسَاسِيَّة الَّتي تُؤَثِّر بشكلٍ إيجَابيّ على حياة المواطنين، بدءًا من المُسَاعَدَات المَادِّيَّة للنِّساء المُعيلات مرورًا باليتامى والمُشَرَّدِينَ لمحاولة تضييق الهُوَّة العَميقة بين الأغنياء والفقراء، ومرورًا بعلاج المرضى وبناء المستشفيات في المناطق النائية، وتعليم الأطفال والتوعية بظاهرة التَّسَرُّب التعليميّ ومكافحة عمَالة الأطفال، كذلك تعليم الكبار عبر توفير برامج لمحو الأُمِّيَّة، وحتى تدريب الشَّبَاب وتمَكِينهم وتوفير فُرَص

العَمَــــل في مختلف المجالات، ومكافَحَة الأمراض الاجْتِمَاعِيَّة الأخرى، مثل: التدخين وإدمان المَوَادّ المُخَدِّرَة والزَّوَاج العُرْفِيّ وتزويج القاصرات، وختان الإناث، والتَّطَرُّف السِّيَاسِيّ والدِّينِيّ، والقائمة تطول.

هذا الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يحظى بثقة المُجْتَمَعَات، وهذه الثِّقَة تُسَهِّل عمل هذه المُنَظَّمَات، كَوْن هذه الثِّقَة تلعب دورًا مهمًّا في تسهيل قيام المُنَظَّمَات بعملها الاجْتِمَاعِيّ، وتأكيدًا لهذه الثِّقَة نشرت "مُفَوَّضِيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لبريطانيا وويلز" بحثًا أجرته مُنَظَّمَة ""Ipsos MORI إيبسوس موري" العام 2012م بشأن مدى الثِّقَة العامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، جاء فيه ارتفاع نسبة الأشْخَاص الَّذِينَ يشعرون بأنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تلعب دورًا "أسَاسِـــيًّا" في المُجْتَمَع بنسبة 7% لتبلغ 37% العام ذاته مقارنةً بـ 30% العام 2010م، وأضاف البحث أنَّه وبشَـــكلٍ عَامّ يُؤَكِّد 96% من الأشْخَاص أنَّ دور المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة "مُهِمٌّ للغاية"(1).

وبالإضَافَة إلى الخِدْمَات الملموســـة التقليديَّة الَّتِي تُقَدِّمها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ، فهي تُقَدِّم خِدْمَات مَعْنَوِيَّة غير تقليديَّة قد لا تتمكَّن المُؤَسَّسَات الحُكُومِيَّة أو الخَاصَّة على القيام بها، ومن ذلك ما تقوم به مُنَظَّمَة إنْسَانِيَّة أسْتُرَالِيَّة تُدْعَى "شريان الحياة" تُقَدِّم خَطًّا مَجَّانِيًّا للاستشـــارات على مدار السَّاعَة طوال أيام الأسبوع لتقديم الدَّعْم للأشْـــخَاص الَّذِينَ يحتاجون إلى شخصٍ ما للتحدُّث إليه لأيِّ سببٍ، لكنَّها تستهدف بشـــكلٍ خَاصّ الَّذِينَ يعانون من الأمراض النفســـيَّة والعُنْف المنزليّ وقضايا الجِنْس والإســـاءة، ويُفَكِّرون جديًّا في الانتحار، وقد نجحـــت في مَنْع الغالبيَّة العظمى من الحـــالات الَّتِي أقْدَمَتْ على الانتحار وســـاهمت بذلك في إنقاذ عشرات الآلاف من الأرواح.

1. Bambrick, W. (2012). **Do charities play an essential role in society?.** Mercer & Hole. Retrieved 29 January 2020 from https://bit.ly/2VhzztV

حتَّى الآن يبدو نشـــاط هذه الجَمْعيَّة تقليديًّا، لكــنَّ الفريد الَّذي تُبْرِزُهُ هذه المُنَظَّمَة الإيمان الشـــديد لأعضائها بأهَمِّيَّة العطاء والعَمَل الإنْسَانيّ، فهم لا يَتَبَرَّعونَ بوقتهم فقط لسماع أشْخَاص غُرَبَاء عنهم ومساعدتهم على تجاوز مِحنهم، بل يَتَبَرَّعون أيضًا بأموال "غير رمزيَّة" مقابل الحصول على برنامج مكثَّف لتدريبهم على جميع القضايا الَّتي يصادفونها في تعاملهم مع الحالات السَّابقة وسُبُل إتقان مهارات التَّدَخُّل، إنَّهُم يُضَحُّون حقًّا من أجل بناء مجتمع أفضل وأكثر سعادةً(1).

وبالطَّبْع لا يمكن الادِّعاء بأنَّ مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ هي صاحبة الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ الوحيد في المجتمع، فلا يمكن إهمال الدَّوْر الَّذي تلعبه الحُكُومَات ومُؤَسَّسَات القطاع الخَاصّ في مجال المَسْـــؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّة، ولكن يُمكن القول: إنَّ المصالح الذَّاتيَّة هي المحرِّك الرَّئيس لهذا الدَّوْر؛ فبالنَّظَر إلى ما تُوفِّره الحُكُومَات "على المستوى المحَلِّيّ" من خِدْمَات اجْتِمَاعِيَّة مختلفة، فهي تسعى في ذلك لتحقيق الأمان السِّيَاسِيّ وامتصاص غَضَب الأفراد تِجَاه بعض السِّيَاسَات الأخرى الَّتي تنتهجها، كما تهدف كُلّ حكومة إلى التفوُّق على سابقيها بما يضمن لها المكوث لفترات أطول، وكذلك الحال بالنِّسْبَة إلى القطاع الخَاصّ الَّذي يهدف من خلال أنشطته الإنْسَانِيَّة إلى الترويج لأعماله بصورة غير مباشرة وكَسْـــب قاعدةٍ عريضةٍ من الولاء والتقدير لعلامته التِّجاريَّة، وبالتَّالي زيادة الأرباح(2)، على عكس المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة؛ إذ إنَّ هدفها المُعْلَن والحقيقيّ هو النَّفْع الاجْتِمَاعِيّ الخالص من أيّ شائبةٍ مَادِّيَّة أو مصلحيَّة.

فالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في مختلف دُوَل العَالَم، النَّامِيَـــة والمُتَقَدِّمَة تتفوَّق في دورها الاجْتِمَاعِيّ على الدَّوْر الحُكُوميّ في إنقاذ المُشَرَّدِينَ وإطعامهم وعلاجهم من الكثير من الأمراض، وحماية ضحايا العُنْف والجرائم الجنســـيَّة، كما أثبتت برامج القروض

1. Rohde, P. (2014, May 5). **The Role of Society in Civil Society.** Retrieved 29 January 2020 from https://bit.ly/38SEOEe
2. Rohde, P. (2014, May 5). **The Role of Society in Civil Society.** Retrieved 29 January 2020 from https://bit.ly/38SEOEe .

الصغرى للقطاع الإنْسَـــانيّ الخَاصّ نجاحًا باهــــرًا في تمويل الأفراد للحصول على التعليم أو بَدْء مشروعٍ تجاريّ صغيرٍ، ما يُتيح إعادة تدوير الأموال الإنْسَانِيَّة.

فاعليَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في دورها الاجْتِمَاعِيّ

تختلف المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بعضها عن بعض في آليَّات عملها ذات البُعْد الاجْتِمَاعِيّ، كـــما تختلف في درجة وعمق تأثيرها، فيمكن ملاحظة أنَّ بعض الجَمْعِيَّات ذات تأثير عميق ومُسْـــتَدَام، والأخرى ذات تأثير آنيّ وقليل إنْ لم يكن معدومًا، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذه الفوارق في عُمْق التأثير وفي استدامته ليست بدون سببٍ، فهناك جُمْلَةُ صفاتٍ وخصائصَ تزيد من فاعليَّة العَمَل الإنْسَـــانيّ حال توافرها في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وفيما يلي نُورِد أهَمّ خصائص عمل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة الَّتي تُكْسِبها دورًا اجْتِمَاعِيًّا فاعلًا ضمن بيئة عملها.

- **التَّكيُّف:** إنَّ اعتماد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على نَمَط واحدٍ في تعاملها مع المُسْتَهْدَفِينَ بخِدْمَاتها يُعْتَبَر إضعافًا لفاعليَّة عَمَلها، فالسِّيَاسَـــات النَّاجِحَة هنا قد تكون أقلّ نجاحًا في مَوْطِنٍ آخر وبيئة أخرى، إنَّ التكيُّف مع بيئات العَمَل يعتبر ضرورةً مُلِحَّةً ومن أسَاسِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ، ويعتبر بوابة النَّجَاح لتحقيق التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة، فالبيئات ذات الطَّابَع المتمسِّـــك بالشَّرائع الدينيَّة تتطلَّب تعاملًا مختلفًا عن تلك البعيدة عن هذه الشَّرائع أو الأقَلّ تمسُّكًا، كما أنَّ التَّعَامُل مع أفراد البيئة الرِّيفيَّة يختلف عن نظرائهم في بيئة المُدُن.
- **المرونـــة:** للْوَهْلَة الأولى قد تبدو المرونة ذات معنى مُشَـــابه للتكيُّف، ولكنَّهما في الحقيقـــة مختلفان؛ فتختلف المرونة عن التكيُّف بأنَّ الأولى تهتمّ بإمكانيَّة التغيُّر في شـــكل الخِدْمَة المُقدَّمَة من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، أمَّا الثَّانية فتعتمد على التغـــيُّر في مضمون الخِدْمَة، فوفقًا لمفهوم المرونة، عـــلى برامج الدَّعْم التَّابِعَة للمُؤَسَّسَـــات الإنْسَـــانِيَّة أن تُقَدِّم خِدْمَاتها وفق ما تقتضيه الظروف الموضوعيَّة للمُسْتَهْدَفِينَ وليس وفْق ما يراه ويعتقد به القائمون على هذه البرامج.

- **السِّرِّيَّة:** يرغب بعض المُسْتَفِيدِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ببقاء بياناتهم سِرِّيَّة، وأنْ تبقى استفادتهم من هذه الخِدْمَات طَيّ الكتمان، وذلك انطلاقًا من اعتبارات اجْتِمَاعِيَّة عدَّة، وإنَّ مراعاة إدارة برامج المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لهذه الرَّغَبات يُحَسِّن من مستوى تعاون أفراد المُجْتَمَع مع هذه البرامج، وبالتَّالي تزداد فاعليَّة هذه المُنَظَّمَات في تحقيق التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة، وخَاصَّة عند توافر الثِّقَة من المُجْتَمَع في سياسات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

إنَّ التزام مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ بهذه الخصائص في العَمَل يؤدِّي وبشَكْلٍ مُبَاشِر إلى تعزيز الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ لها، فأهداف العَمَل الإنْسَانيّ على الصعيد الفَرْدِيّ والأُسَرِيّ والاجْتِمَاعِيّ والَّتي تَمَّ تفصيلها في فصولٍ سابقةٍ من هذه الدِّرَاسَة لا يمكن الوصول إليها بدون هذه الخصائص، وبمعنى آخر يمكن القول بأنَّ هذه الخصائص لازمةٌ للعَمَل الإنْسَانيّ وبدونها يبقى هذا العَمَل منقوصًا غيرَ كاملٍ.

العَمَل الإنْسَانيّ والمَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة

بَرَزَ مصطلح المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في النِّصف الثَّاني من القرن العشرين، وتمَّ التَّنَبُّه إليه بعد اعتماد بعض الشَّرِكَات أساليب عمل وإنتاج تنتهي بإلحاق الضَّرَر البيئيّ والاجْتِمَاعِيّ في أماكن عملها، فأصبح معيار نجاح الشَّرِكَات مدَى تقيُّدها بمعايير المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، إضَافَة إلى تَنَافُس الشَّرِكَات والحُكُومَات فيما بينها على أفضل تطبيق للمَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وبما يخصُّ مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، تُعْتَبَر المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة من صُلْبِ عملِ هذه الشَّرِكَات وهو مِحْوَر عملها.

ولا يمكن اعتبار المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة مفهومًا مُقْتَصِرًا على مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، إذ هناك عدَّة جهات مُهتمَّة بهذا المفهوم، فمن المُؤَسَّسَات الحُكُومِيَّة الَّتي تُولي هذا المفهوم الأَهَمِّيَّة القصوى، وتُعتَبر معيارَ مُفاضَلَةٍ بين الحُكُومَات من حيث كفاءة أدائها، إلى شركات القطاع الخَاصّ الَّتي تُولي هذا المفهوم أهَمِّيَّة؛ إمَّا عن طريق إيمانها الذَّاتيّ به، أو من خلال إلزامها به بقُوَّة القانون، والأفراد المُهْتَمُّونَ بالمَسْؤوليَّة

الاجْتِمَاعِيَّة من خلال أعمال الخير والتَّبَرُّعَات الَّتِي يقومون بها بشَكْلٍ مُبَاشِر، إضَافَة إلى مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ الَّتِي هي محور هذه الدِّراسَة.

وفي هذا الصَّدَد؛ يرى بعض المُنَظِّرِينَ الاجْتِمَاعِيِّينَ أنَّ المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة اصطلاحًا أعمُّ وأشملُ من العَمَل الإنْسَانِيّ، وأنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ هو جزءٌ من المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة وليس العكس، فالعَمَل الإنْسَـــانيّ بآثاره المختلفة وبرامجه العديدة إنَّما يسعى لتحقيق جانبٍ من جوانب التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي هي الأخرى جزءٌ من المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة. وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ توصيف مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانيّ بأنَّها عبارةٌ عن وسيطٍ بـــين المانح والمَمْنُوح به ظلمٌ كبيرٌ لهذه المُنَظَّـــمَات، وخَاصَّةً من ناحية تجريدها من مســـؤوليّتها الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تقوم بها، فقَضِيَّة توزيع المُساعَدَات المَادِّيَّة والعينيَّة على المُحْتَاجِينَ ليس هي العَمَل الإنْسَـــانيّ، بل هي جزءٌ بسيطٌ لا يكاد يُذْكَر أمام مجموعة الأعمال الضَّخْمَة الَّتِي يضطلـــع بها هذا العَمَل، وجميع هذا الأعمال هدفها وغايتها الرَّئِيسيَّة تحقيق المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للبيئة المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة.

من هنا، نستنتج أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ الَّذِي تحكُمه المصالح غير الرِّبْحِيَّة ضرورةٌ لنسيج المُجْتَمَعَات عـــلى اختلافها، ويمكنه تحقيق نتائج اجْتِمَاعِيَّة لا تســـتطيع الحُكُومَات أحيانًا تحقيقها، ليس فقط لأهَمِّيَّة الدَّوْر الَّذِي تلعَبُهُ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الجوانب الاجْتِمَاعِيَّة الحَيَوِيَّة، ولكن لأنَّ نموذج العَمَل الإنْسَـــانيّ الَّذِي تمتلكه لا يمكن تكراره من خلال أيّ نموذج أعمال آخر قائم على المصلحة الذَّاتِيَّة؛ على المســـتوى الحُكُومِيّ والخاصّ، فالحُكُومَات تُوزِّع الأموال بطريقة مخصَّصة فقط لأغراض مُتَعَدِّدَة تَخُصّ مصالحها السِّيَاسِـــيَّة فقط، بينما المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة موجَّهة بالأساس نحو الهدف المُجتَمَعِيّ والصَّالح العامّ.

فالمُجْتَمَع الرَّشِـــيد هو المُجتَمَع الَّذِي يعمل على تمكين نفســـه بنفسه، وذلك من خلال العَمَل على إيجاد وســـائل وآليَّات تُحَقِّق الحَدّ الأدنى المقبول من العدالة الاجْتِمَاعِيَّة، فغياب العدالة الاجْتِمَاعِيَّة تُعْتَبر نَذِيرَ شُـــؤْمٍ ليس للمُحْتَاجِينَ فحسب، بل للمُوسِرِينَ

أيضًا، فالتفاوتُ الطَّبَقِيّ الحَادّ بـــين فئات المُجْتَمَع كَفِيلٌ بقَلْبِ الطَّاولة على الجميع الفقراء والأغنياء على حَدٍّ سواء، ومن هنا يمكن القول بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ يُعْتَبَر أداةً فعَّالةً في الوصول للعدالة الاجْتِمَاعِيَّة، وفي التخفيف من حِدَّة التَّمَايُز الطَّبَقِيّ.

المبحث الثَّاني

الدَّوْر الاقْتِصَاديّ للعَمَل الإنْسَانِيّ

تُعَدُّ الآثار السَّـــلْبيَّة للفَقْر الَّذي يشـــهد العالَم اليومَ من أكثر القضايا إلحاحًا في عصرنـــا هذا، فقد بات هذا الفَقْر مَصْدَرًا لمعانـــاة الملايين من البَشَر حول العالَم الَّذيـــنَ أصبح الهَـــمّ الوحيد لمعظمهم البقاء على قَيْد الحيـــاة، ورغم وُجُود دُوَل غنيَّة فاحشـــة الثَّراء وأخرى فقيرة فاحشـــة الفَقْر، إلَّا أنَّ ذلك لا يمنع كون الفَقْر المُدْقِع سِـــمةً لدولة عُظمى وواحدة من أقوى دُوَل العالَم وأكثرها قُوَّة ونفوذًا هي "الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة"، فقد وثَّقَتْ صحيفة "واشـــنطن بوست" في ديسمبر العام 2017م، الكثير من عمليَّات التَّشَرُّد وتسريح العمَالة وممارسات مُضِرَّة بيئيًّا للتَّخلُّـــص من مياه الصَّرْف الصِّحِّيّ، إلى جانب التضييق على الحُرّيَّات والمُرَاقَبَة الأمنيَّة ومضايقة الأشْـــخَاص بحسب تصنيفات اللَّون والجِنْس والنَّوْع، وخَلُصَ تقرير الصحيفة لتعارض انتشـــار الفَقْر وعدم المســـاواة مع الثروة الهائلة الَّتِي تملكها البلاد والتزامها التَّأسِيسِيّ بحقوق الإنسان.

ومِمَّا ســـاعَد على زيادة أهَمِّيَّة الدَّوْر الاقْتِصَادِيّ المُنَاط بالعَمَل الإنْسَـــانيّ الأزمات الاقْتِصَادِيَّة الَّتِي تَعْصِف بالعالَم، والَّتِي لا تكاد تنتهي إحداها حَتَّى تبدأ ملامح الأخرى بالظُّهُور، ناهيك عن تراجع النُّمُوّ والكساد الَّذي يُخَيِّم على معظم اقتصادات العالَم، ففي ظلّ هذه الأوضاع الاقْتِصَادِيَّة الحُكُوميَّة المُتَردِّيَة أصبحت الحُكُومَات غير قادرة على القيام بدورها الاقْتِصَادِيّ بالشَّكْل الأمثل، الأمر الَّذي أرخى بِظِلالِهِ على مستوى معيشـــة الأفراد ومســـتوى دخولهم الفَرْدِيَّة المُتَدَنِّيَة، وخَاصَّةً مع ارتفاع نسبة الَّذِينَ يعيشـــون في العالَم تحت خطّ الفَقْر، إنَّ هـــذه الظروف الدَّوْلِيَّة والمَحَلِّيَّة جعلت من دور المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة دورًا أسَاسِيًّا في التخفيف من الآثار السَّلْبِيَّة لهذه الظروف، فبعد أن كان دور هذه المُنَظَّمَات تكميليًّا أضحى في العديد من الدُّوَل دورًا أسَاسِـــيًّا وخَاصَّةً في تلك الَّتِي تعاني من الحروب أو الكوارث بغَضّ النَّظَر عن مصدرها بشريًّا كان أم طبيعيًّا.

إنَّ الدَّوْر الاقْتِصَادِيّ المُنَاط بالعَمَل الإنْسَانيّ يَظْهَر أثَرُه على جُمْلَةٍ من المُؤَشِّرَات الاقْتِصَادِيَّة الخَاصَّة بالاقتصاد الفَرْدِيّ والاقتصاد الحُكُومِيّ أيضًا، وهذه المُؤَشِّرَات تُمَكِّن القائمين على هذه المُنَظَّمَات من قياس هذا الأَثَر، وبالتَّالي يمكن تحديد فاعليَّة هذه المُنَظَّمَات من عَدَمِهَا، الأمر الَّذي يُمَكِّن هذه المُنَظَّمَات من اتِّخاذ الإجراءات التصحيحيَّة في حال انخفاض أَثَرِ برامجها على المستوى الاقْتِصَادِيّ. **وفيما يلي هذه المُؤَشِّرَات:**

العَمَل الإنْسَانيّ والبَطَالَة

تُعْتَبَر البَطَالَة من المُؤَشِّرَات الاقْتِصَادِيَّة ذات الأَثَرِ المُبَاشِر على الأفراد والحُكُومَات على حدٍّ سواء، وهي من المُؤَشِّرَات ذات البُعْد الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، ولا تكاد دولة تخلو من أزمة البَطَالَة المرتفعة مع اختلاف نسبتها بين دولة وأخرى، وفيما يخصّ مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، فهذا القطاع يلعب دورًا مباشرًا وغيرَ مُباشِر في التَّخفيف من حِدَّة ونسبة البَطَالَة في المُجْتَمَعَات؛ فالدَّوْر المباشِر لهذه المُنَظَّمَات يتمثَّل في توفير فُرَص عَمَل للأفراد من خلال الانخراط في النَّشَاطات والبرامج الإنْسَانيَّة، ففي تقريرٍ صادرٍ العام 2012م عن جامعة جونز هوبكنز الأمريكيَّة "Johns Hopkins University" بخصوص نسبة العاملين في القِطَاع الإنْسَانيّ في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة، بيَّن هذا التقرير أنَّ 10.7 مليون شخص يعملون في القطاع غير الرِّبْحِيّ العام 2010م، وهو رقم يعادل نسبة 10.1% من إجمَاليّ العِمَالَة داخل الولايات المُتَّحِدَة(1)، وَعلى الرَّغْمِ من أَنَّ القطاعَ غَيْرَ الرِّبْحيِّ لا يَقْتَصِرُ على المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ، فَإِنَّ هذه النِّسْبةَ تُوَضِّحُ بِشَكْلٍ تَقْريبيٍّ مُساهَمةَ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ في مَجالِ التَّوْظيفِ، فتُعْتَبَر بذلك واحدةً من أكبر مصادر التَّوظيف في جميع أنحاء البلاد، وفقًا لمكتب إحصاءات العَمَل(2)، أمَّا فيما يخصّ الدَّوْر غير المباشر لهذه

1. **The Role of Nonprofits in Society.** (2017, January 16). Retrieved from https://bit.ly/2SNCb14
2. **What is charity and what is the importance of charity in our Society.** (2018, May 5). Retrieved from https://bit.ly/2VkzIwy

المُنَظَّمَات، فيساهم العَمَل الإنْسَانِيّ في توفير فُرَص عَمَل بصورةٍ غير مباشرةٍ من خلال البرامج الإنْسَــانِيَّة الَّتِي يُقدِّمها، ومن خلال خَلْق فُرَص عَمَل للمُؤَسَّسَات الحُكُومِيَّة والخَاصَّة الَّتِي تقوم بتقديم عمليَّات توريد مَوَادّ للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، وبشكلٍ عامّ، يساهم قطاع العَمَل الإنْسَانِيّ في زيادة فُرَص العَمَل في الاقتصاد، فتشير الإحصاءات إلى أنَّ نســبة مُســاهَمَة القوى العاملة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُشَكِّل نحو 4.4% من إجمَالِيّ السُّــكَّان الفاعلين اقْتِصَادِيًّا على مستوى العالَم، منها 2.7% مدفوع الأجر و1.6% تَطَوُّع، وتزيد هذه النِّسَب في الدُّوَل المُتَقَدِّمَة كثيرًا عنها في الدُّوَل النَّامِيَة(1).

العَمَل الإنْسَانِيّ والنُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ

يُعتَبر النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ مــن المُؤَشِّرَات الاقْتِصَادِيَّة ذات العلاقة المباشِرَة بالاقتصاد الحكوميّ، ولكنَّ علاقته بالاقتصاد الحُكُومِيّ لا ينفي عنه الأَثَر على اقتصاد الأفراد، فهذا النُّمُوّ ينعكس على مســتوى الدَّخْل الفَرْدِيّ وعلى حِصَّة الفَرْد من النَّاتِج القَوْمِيّ الإجماليّ، وهنا يبرز التســاؤل الأهمّ، ما علاقة العَمَل الإنْسَانِيّ بالنُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ، والجواب يكون في أنَّ العَمَل الإنْسَــانِيّ ومن خلال برامجه الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة يقوم بطرح أموال عينيَّة أو نقديَّة في السُّوق المحلِّيَّة، هذا الأمر يؤدِّي بشكلٍ غيرِ مباشِرٍ إلى تحفيز الاسْتِهْلاك والاستثمار، ولا يخفى على الاقْتِصَادِيِّينَ الدَّوْر المحورِيّ للاسْتِهْلاك والاسْــتِثْمَار في تحريك عَجَلة الاقتصاد وخَلْق النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ وزيادة نِسْبته، وتؤَيِّد العديد من البحوث والدِّراســات والتقارير الإحصائيَّــة صِحَّة هذا الطَّرْح؛ فقد أكَّدَ "المجلس الوطنيّ للمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة" في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة أنَّ المُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة مُســاهِمٌ كبيرٌ في الاقتصاد الأمريكيّ؛ إذ ساهمت في الاقتصاد الوطنيّ بنحو 878 مليار دولار العام 2012م، أيْ: ما يعادل 5.4 % من النَّاتج المَحَلِّيّ الإجمَالِيّ للبلــد (2)؛ وبالتَّأْكِيدِ فإنَّ قِطاعَ العَمَل غَيْرَ الرِّبْحيِّ لا يَقْتصِرُ على المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ

1. الوابل، خالد. **الأثر الاقتصاديّ للعَمَل الإنْسَانِيّ والتَّطَوُّعِيّ**، موقع العربيَّة، 9 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 6 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/FDFPm
2. **What is charity and what is the importance of charity in our Society.** (2018, May 5). Retrieved from https://bit.ly/2VkzIwy

والإنْسانيّة، فإنَّها تُشكِّلُ عُنْصرًا فَعّالًا منه، وهذا ما يُعطِي صُورةً تَقْريبيّةً لمُساهَمةِ هذا العَمَلِ، وفي المملكة العَرَبيَّة السُّعوديَّة أيضًا، قَدْر مُنْتَدَى الرياض الاقْتِصَادِيّ إجمَاليّ أصـــول المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة العَامِلَة في المَمْلكة بأكثر من 23 مليار ريال ســـعوديّ، وتبلغ إيراداتها السَّنوية 4.5 مليار ريال، وهو ما يُشَكِّل 6% من إجمَاليّ الناتج المَحَلِّيّ للمملكة(1).

جانب آخر من الدَّوْر المهمّ الَّذي يلعبه العَمَل الإنْسَـــانيّ في تعزيز النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ يَتَمَثَّل في تحفيز الطَّلَب في الاقتصاد؛ وذلك من خلال حاجة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة إلى السِّلَع والخِدْمَات الَّتي تُنْتِجها المصانع والمُنَظَّمَات الموجودة في البيئة الاقْتِصَادِيَّة، كما أنَّ المصروفات السَّنويَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة ذاتُ أثرٍ مُباشرٍ على الاقتصاد المَحَلِّيّ. فعلى ســـبيل المثال لا الحصر، يمكِن للجَمْعِيَّات الإنْسَانيَّة والمُنَظَّمَات التَّطَوُّعِيَّة توليد النُّمُوّ في رأس المال الاجْتِمَاعِيّ، جنبًا إلى جَنْب مُنَظَّمَات إنْسَانيَّة وطَنِيَّة أخرى محلِّيَّة ودوليَّة، عن طريق تعزيز النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ فهي تُقَدِّم -في جزء من أعمالها- مشاريع خَاصَّـــة بتنمية المهـــارات الذَّاتيَّة والمِهْنِيَّة من خلال التَّعليـــم ومَحْو الأُمِّيَّة والتَّأهيل والتَّدْريب، ثُمَّ تُحَفِّز المواطنين على تنفيذ مشـــاريع صغيرة ومُتَوَسِّـــطة في المناطق الفقيرة والنَّائيَة، فهذه المشاريع مُؤَهَّلَة للغاية لتداول رأس المال الوطنيّ في أُطُر مَحلِّيَّة ثُمَّ دوليَّة، وقادِرَة على تكوين نواة رأســـمَاليَّة تنمو تدريجيًّا حَتَّى تَتَحَوَّل إلى كيانات ضخمة تدفع بقُوَّة مُؤَشِّرَات الاقتصاد الوطنيّ.

العَمَل الإنْسَانيّ والنَّاتج القَوْمِيّ الإجماليّ

يُقْصَد بالنَّاتِج القَوْمِيّ الإجماليّ قيمة مجموع السِّلع والخِدْمَات الَّتِي يُنْتِجها اقتصادٌ ما في ســـنة ميلاديَّة واحدة، يُشَـــكِّل النَّاتج القوميّ الإجماليّ أحـــد أهَمّ المُؤَشِّرَات

1. منتدى الرياض الاقتصاديّ: **23 مليار أصول الجَمْعِيَّات الخيريَّة، و4.5 مليار الإيرادات**، صحيفة المدينة، 15 مارس 2019م، تاريخ الزيارة 22 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/qGDuc

الاقْتِصَادِيَّة الَّتِي تقيس قُدْرَة ومتانة الاقتصاد الحكوميّ، ولكنَّها كسابقتها، لا تختصّ بالاقتصاد الحُكُومِيّ فحسب، فهي إضَافَة لأهمِّيّتها الحُكُومِيَّة والوطنيَّة فهي ذات أَثَرٍ مباشرٍ على اقتصاد الأفراد، فعلى ســبيل المثال يساهم العَمَل الإنْسَانِيّ في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة ب 168 مليار دولار من مجموع النَّاتِج القوميّ لأمريكا، وهذا الرَّقَم قد يعادل النَّاتِج القَوْمِيّ للعديد من الدُّوَل، وفي بريطانيا يســاهم العَمَل الإنْسَانِيّ بـ 24 مليار جنيه إســترلينيّ من مجموع النَّاتِج القَوْمِيّ، وهو ما يُشَكِّل نسبة 1.5% من النَّاتِج القَوْمِيّ الإجماليّ لبريطانيا(1)، وفي أستراليا يسهم القطاع الإنْسَانِيّ بحوالي 14 مليار دولار أمريكيّ ما يساهم بحوالي 2% من إجمَالِيّ الناتج الإجمَالِيّ المَحَلِّيّ(2). كما أنَّ تأثير العَمَل الإنْسَــانِيّ في حجم الإنتاج المَحَلِّيّ يَتَّضِح في اســتثماره وتوظيفه في البحث وتطوير الآلات المستخدَمة في الإنتاج والحثّ على إدخال التكنولوجيا في المشــاريع الإنْسَــانِيَّة، وبالتَّالِي تخفيض تكاليف الإنتاج مُقَاسًا بكميَّة الموارد اللَّازمة والوقت الكافي للإنتاج من جهة أخرى(3).

الأمــر الَّذِي يبرِّر ازدياد عدد المُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّــة في البلاد بصورة كبيرة مقارنةً بالمُنَظَّمَات التِّجارِيَّة، فأكَّد "المعهد الحضري للأبحاث Urban Institute " في واشنطن أنَّه في الفترة من العام 2001م إلى 2011م، ارتفع عدد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة بنسبة 25%، في حين ارتفع عدد المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة بنسبة 1%(4).

والأمر ذاته بالنِّسْبَة للاستجابة للأنشــطة الإنْسَانِيَّة، فوَفْقًا لأبحاث "Giving USA 2015"، الَّذِي أَجْرَتْهُ جامعة Lilly Family School of Philanthropy التَّابِعَة لجامعة إنديانــا "Indiana University" ونشرته مُنَظَّمَــة Giving USA، بلغت التَّبَرُّعَات

1. ملاوي، أحمد إبراهيم. **"دور العَمَل الإنْسَانِيّ في تعزيز الاستقرار الاقتصاديّ"**، مرجع سابق.
2. أبــو عبــادة، عبدالعزيز. القِطاع الخَيْرِيّ ودوره في التَّنْمِيَة المُســتَدَامَة، صحيفة البرق، 13 نوفمبر 2019م، تاريخ الزيارة 22 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/7A887
3. إبراهيم، محمد. **رســالة ماجســتير "العَمَل الإنْسَانِيّ ودوره في التَّنمية الاقتصاديَّة من منظورٍ إسلامِيّ"**، 23 نوفمبر 2014م، تاريخ الزيارة 25 أغسطس 2018م، مُتاحٌ على الرَّابِط:: https://goo.gl/vMx1DZ.
4. **The Role of Nonprofits in Society.** (2017, January 16). Retrieved from https://bit.ly/2SNCb14

الإنْسَـــانِيَّة في البلاد العام 2014م نحو 358.38 مليار دولار، بزيادة 7.1% عن العام 2013م، وهو أعلى من أكبر تبرُّع خَيْرِيّ قُدِّمَ في أيّ عام قبل الكساد[1].

وبالاستناد لما سبق، يبزُغ الدَّوْر الهَامّ الَّذِي يمكن أن يلعبه العَمَل الإنْسَانيّ في الإطار الاقْتِصَـــادِيّ للمُجْتَمَعَات؛ الغَنِيَّة والفقيرة، رَغْم أنَّه نادرًا ما يُعترف به مقارنةً بأهَمِّيّته الاجْتِمَاعِيَّـــة، حَتَّى أنَّه بات ضرورة وليس خيارًا، وتزايدت أهَمِّيّته في الوقت الحاضر منذ تَغَوُّل سياســـات العولمة والانفتاح العالَميّ وتَبَنِّي غالبيَّة دولة العالَم سياســـات الإصلاح الاقْتِصَادِيّ القائمة على التحوُّل إلى اقتصاد السُّـــوق وخَصْخَصَة المُنَظَّمَات الحيويَّة، هذا إلى جانب التَّأثير السَّلْبِيّ للأزمة الاقْتِصَادِيَّة العَالَمِيَّة وما ترتَّب عليها من تراجُع الدَّوْر الحُكُومِيّ في تقديم الكثير من الخِدْمَات المَجَّانِيَّة الأسَاسِيَّة للمواطنين، الأمر الَّذِي دفَع المُجْتَمَع المَدَنيّ للبحث عن سُبُل أخرى لتوفير هذه الخِدْمَات بالاعتماد على الجهود الذَّاتيَّة؛ فَبَرَزَ العَمَل الإنْسَانيّ بقُوَّة في هذا الجانب. وبِصَرْفِ النَّظَر عن كِبَر حجمه أو ضآلته إلَّا أنَّ أَصْدَاءَهُ تستمِرّ طويلًا ولا تنتهي.

يُؤَدِّي العَمَل الإنْسَـــانيّ أيضًـــا دورًا فعّالًا في مكافحة ظاهرة الفَقْر من خلال تقديم الدَّعْم الماليّ المباشر للمُعْوَزِينَ أو عبر توفير الخِدْمَات المَجَّانِيَّة لهم في جميع المجالات، ما يُمَثِّل إعادة توزيـــع للدَّخْل بين الفَقْراء والأثرياء وتخفيف الفَجْوَة العميقة بينهم، وتحويل الأموال من الفئة الأكثر ادِّخارًا إلى فئة أخرى أكثر اســـتهلاكًا، وهذا في حَدّ ذاتـــه يدعم النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ من خلال مُضاعَفَة الاســـتهلاك. وتزيد عمليَّة إعادة توزيع الدَّخْل من الرَّفَاه الاجْتِمَاعِيّ كَكُلّ.

ومن جهة أخرى، يُعْتَبر العَمَل الإنْسَـــانيّ بمثابة الحافز المباشر للأغنياء على استثمار أموالهم وعدم تركها دون عوائد، وهو ما يعني تشـــغيلها وعـــدم تعطيلها، وبالتَّالِي محاولة زيادتها وتنشيط الاستثمار الوطنيّ، واستحداث فُرَص عَمَلٍ جديدةٍ.

1. **The Role of Nonprofits in Society**. (2017, January 16). Retrieved from https://bit.ly/2SNCb14

جديرٌ بالذِّكْر هنا أنَّ اقْتِصَادِيّي الرَّفَاهِيَة يعتقدون أنَّ هناك عوائدَ أو دُخُولًا تتأتَّى من متعة المُتَطَوِّع بالعَمَل الإنْسَـــانِيّ أو تعبيره عن ذاته، وأنَّ إحْسَاسَهُ بمُتْعَة قيامه بنشاط تَطَوُّعِيّ يخدم الآخرين يُعَدُّ -من وجهة نظر مدرسة الرَّفاه الاقْتِصَادِيّ- دخلًا مُقَابِلًا لذلك النَّشاط المجتمعيّ(1).

1. الحمادي، عليّ مجيد. **"فلسفة العَمَل التَّطَوُّعِيّ ومتلازمة الأمن والتَّنْمِيَة"**، مَجَلَّة شؤون عربيَّة، العدد 17، 2004م، تاريخ الاطلاع 27 أغسطس 2018م.

المبحث الثَّالِث

دَوْر العَمَل الإنْسَانيّ في الاستقرار المَدَنيّ

لا يَرْتَبِط الاســـتقرار المَدَنيّ -في جَوْهره ومَضْمُونه- بتأمين وتوفير الأمن فقط، إنمَّا هو وليـــد تدابير اجْتِمَاعِيَّة واقْتِصَادِيَّة وثقافيَّـــة مُحْكَمَة، تجعل من جميع قُوَى المُجْتَمَع وفئاته رافدًا أسَاسِـــيًّا من روافد الاستقرار، لذلك تُخْطِئُ الكثيرُ من الدُّوَل -لا سِـــيَّمَا النَّامِيَة- حينما تَتَعامل مع الاستقرار المَدَنيّ على أنَّه أحَد مُفْرَزَات الاستقرار السِّيَاسِيّ، فتلجأ لتحقيقه بتكديس الأسلحة وبناء الصُّرُوح الأمنيَّة، بل هناك خُطُوات وتدابير اجْتِمَاعِيَّة حَقِيقِيَّة تُعَمِّق من خِيَار الثِّقَة المُتَبَادَلَة بين السُّلْطَة والمجتمع، وتُشْرِك جميع الشَّرَائِح والفئات في عمليَّة البناء والنهضة.

وأكَّدَتْ غالبيَّة التَّجارب في الدُّوَل المُتَقَدِّمَة والنَّامِيَة أنَّ توجيه السِّيَاسَات الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة العامَّة نحو مُحَدِّدَات التَّنْمِيَة بمفهومها الشَّـــامل؛ الاقْتِصَادِيَّة والثَّقافيَّة والمُجْتَمَعِيَّة، يُحَقِّق الاســـتقرار المدني ويُمَثِّل ضمانة لاستمراره على المدى البعيد. وهنا تلعب مُنَظَّمَات المُجْتَمَع المدنيّ -وفي مُقَدِّمتها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة- دورًا فاعلاً في ذلك، فهي تعكس حالة التعـــدُّد والتَّنَوُّع في المُجْتَمَع الواحد وإلغاء الفوارق بين المواطنين القائمـــة على الدِّين أو العِرْق أو المَذْهَـــب أو الجِنْس أو الوضع الاجْتِمَاعِيّ، وهي في ذلك إنَّما تُرَسِّـــخ مفهوم الديمقراطيَّة والمُوَاطَنَة في أركان المُجْتَمَع كافَّة وتساعد على إبرازها بصورة شرعيَّة.

وفي الوقت ذاته، تســـاعد المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في تقديم خِدْمَات مُتَنَوِّعَة لشرائح مُحَـــدَّدَة في المُجْتَمَع تعجز الحكومة عن توفيرها بمفردها، الأمر الَّذِي يســـاهم في امتصاص غضب هذه الفئات تِجَاه الثغرات الناشـــئة عن عجز الحكومة في تغطية الكثير من الخِدْمَات الرئيسة.

ليس هذا فقط، بل تدعم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المشاريع الحُكُوميَّة وخُطَط الدَّوْلَة للتنمية الشَّاملة والمُسْــتَدَامَة، فهي شريكٌ لها في تنفيذها ومراقَبَة أدائها ورَصْد الانتهاكات الَّتِي قد تعترضها، ومن أجل ذلك تساهم أيضًا في اقتراح قوانين وأنظمة ولوائح في مجال عملها، ما يُشِيع ثقافة المَدَنيَّة، وينشر قِيَم الالتزام والمحاسبة العامَّة والشَّفافِيَة. تهتمُّ كذلك المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة -في جانب من نشــاطها- ببناء قُدُرَات الأفراد وتنمية مهاراتهم القياديَّة، وتدريبهم وتأهيلهم لسوق العَمَل الاجْتِمَاعِيّ والسِّيَاسِيّ والاقْتِصَادِيّ؛ الأمر الَّذِي يُؤَدِّي لإفراز جيل جديد من القياديِّينَ من بين أعضائها ونشطاء المجتمع، مع تعديل الثَّقَافَة العامَّة السَّائدة في المُجْتَمَع سواءً على مستوى القِيَم أو العادات والسلوكيَّات، بما يخفِّف من حِدَّة التَّوتُّرَات فيه وإدارة الكثير من الصِّرَاعات بين أفراده، وهي في ذلك تكون نموذجًا حَسَنًا لإدارة المُنَظَّمَات والعناصر البَشَريَّة في وقتٍ واحدٍ(1).

والآن، وفي إطار التَّوَسُّــع في دَوْر مُنَظَّمَات المُجْتَمَع المدنيّ في صُنع وتنفيذ وتقويم الاستقرار المَدَنيّ وتقديم الخِدْمَات المَطْرُوحَة ضِمْن المَنْظُومَة الاجْتِمَاعِيَّة الرَّاعِيَة لهذا الاستقرار، فإنَّه قد تزايدت في الآونة الأخيرة أَهَمِّيَّة دور هذه المُنَظَّمَات، لا سِيَّمَا في ظِلّ تطبيق اللَّامَركَزِيَّة وإتاحة الدَّوْر الأكبر للمُجْتَمَعَات المحلِّيَّة.

ويزداد هذا الدَّوْر أَهَمِّيَّة كذلك مع ما تقوم به المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من تدعيم للاستقرار الاجْتِمَاعِيّ، لا سِــيَّمَا في ظِلّ تطبيق اللَّامَركَزِيَّة وإتاحة الــدَّوْر الأكبر للمُجْتَمَعَات المحلِّيَّــة، فهي تقوم بتنظيم وتوجيه وتفعيل مشــاركة الجمهور في تقرير مصائرهم والمُساهَمَة بفاعِلِيَّة في تحقيق التَّحَوُّلات الكبرى للمُجْتَمَعَات، حَتَّى لا يُترك هذا حِكرًا على النُّخَب والسُّــلُطَات الحاكِمَة فقط، وتُرَسِّخ ثقافة المُبَادَرَة الذَّاتيَّة وبناء المُؤَسَّسَات والانتماء للوطن والإعلاء من شأنه.

1. عــدوي، محمد أحمد عليّ. دراســة "القطاع الإنْسَــانيّ والاســتقرار السِّــيَاسِيّ"، "المركز الــدوليّ للأبحاث والدِّراسَــات. مداد"، العام 2009م، تاريخ الاطلاع 28 أغســطس 2018م، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://goo.gl/5REZvU

ولا بــدَّ من الاعتراف بحقيقة أنَّه في الوقــت الَّذي تتراجع فيه ثقة المُواطِنِينَ بقُدْرَة الحُكُومَــات مُفْرَدَة على تحقيق الأمن الاجْتِمَاعِــيّ، تزداد بالمقابل ثقتهم بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، حيث يوجد ثمَّة نوع من الثِّقَة في هذه المُنَظَّمَات واعتبارها مُعَبِّرة عن الرُّوح الأخلاقيَّة العامَّة في المجتمع.

وعلى المســتوى العَالَمِيّ، يساهم العَمَل الإنْسَــانيّ بقُوَّة في تفعيل الاستقرار المَدَنيّ على المستوى العَالَمِيّ، لا سِيَّمَا فيما يَتَعَلَّق بالمجال التَّنْمَوِيّ؛ بحيث تثير مُؤَسَّسَات المُجْتَمَع المَدَنيّ -وفي مُقدِّمتها الجَمْعِيَّات الإنْسَــانِيَّة- القضايا الدَّوْلِيَّة الأكثر إلحاحًا وتهديدًا للبشر حول العالَم، وتُؤَدِّي دور المُدَافع عن عدالة السِّيَاسَات العَالَمِيَّة حَتَّى تصبح أكثر موالاة للفقراء والمُحْتَاجِينَ، فتكون بذلك بمثابة الصَّوْت المُعَبِّر عن الضمير الأخلاقيّ العالَمِيّ.
وتكمُن أهَمِّيَّة هذا الدَّوْر في ظِلّ انحياز واضح للسِّيَاسَــات المحلِّيَّة والعَالَمِيَّة على حدٍّ ســواء لمصالح النُّخَب الأكثر ثراءً ونفوذًا، وخَاصَّة في ظِلّ تَشَــابُك وارتباط مصالح تلك النُّخَب مع مراكز السُّــلْطَة والحُكم حول العالَم. لذلك تلعب المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة دورًا رياديًّــا في رَدْم الهُــوَّة بين الطَّبَقَات الأكثر ثَرَاءً والأكثر فَقْرًا بما يســاعد في تحقيق الاستقرار المَدَنيّ الاجْتِمَاعِيّ مَحَلِّيًّا وعَالَمِيًّا، وخَاصَّة مع امتلاك هذه المُنَظَّمَات الأدوات المُلائِمَة لهذه المَهَمَّة من خلال خِدْمَاتها ومشاريعها الإنْسَانِيَّة.

وانطلاقًا ممَّا ســبق، يمكِن لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ أن تُؤَدِّي الكثير من الأدوار في إطار السَّــعْي نحو حوكمة السِّيَاسَــات الاجْتِمَاعِيَّة داخل مختلف المُجْتَمَعَات، وهو ما يؤثِّر إيجابًا على دَعْم الاســتقرار المَدَنيّ والاجْتِمَاعِــيّ، وزيادة رضا المُواطِنِينَ عن أنظمتهم الاجْتِمَاعِيَّة، وذلك عن طريق تحديد مشــكلات المُجْتَمَع وأولويَّاتها، ودعم المُشَارَكَة الشَّعبيَّة في صُنْع السِّيَاسَات العامَّة، والمُسَاهَمَة في دعم قِيَم ومبادئ العَدْل، والديمقراطيَّة، والشَّفافِيَة، والمســاواة، والمشاركة وسيادة القانون، ومراعاة الصالح العامّ؛ كُلُّ هذا إضافةً لدَوْرِ المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ في تَطْبيقِ القانُونِ الإنْسانيِّ خِلالَ الحُروبِ والصِّراعاتِ العَسْكريّةِ، ودَوْرِها المُباشِرِ وغَيْرِ المُباشِرِ في المُساهَمةِ في حَلِّ بَعْضِ النِّزاعاتِ وفَضِّ بَعْضِ الحُروبِ والاشْتِباكاتِ المُسلَّحةِ.

ويجب التَّنويه هنا إلى أنَّ هناك عدم وعْي كاملٍ بأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَــــانيّ في تحقيق السِّلْم الاجْتِمَاعِيّ والاســــتقرار المَدَنيّ؛ ففِي غالبيَّة المُجْتَمَعَات والبيئات يُنظَر للعَمَل الإنْسَانيّ بأنَّه مَعْنِيّ بتقديم الخِدْمَات وتَبَنِّي المشاريع الإنْسَانِيَّة فقط، ولا يُعْطَى لهذا العَمَل أهَمِّيَّة تتناســـب مع الدَّوْر الَّذِي يمكن له أن يضطلع به في رَسْـــم السِّياسَـــات الاجْتِمَاعِيَّة العَامَّة، ويزداد تعقيد هذا الأمر في ظِلّ ارتباط بعض السِّياسَات الاجْتِمَاعِيَّة بالسِّياسَـــات العَامَّة، ممَّا يجعل النَّظْرة العَامَّة لدَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الاستقرار الاجْتِمَاعِيّ مُرْتَبِطَة بالدَّور السِّيَاسِيّ الواجب على العَمَل الإنْسَانيّ أن يكون بعيدًا عنه، وفي هذا المجال يعمد بعضُ المُهْتَمِّينَ بالعَمَل الإنْسَانيّ إلى مُرَاعَاة اتِّجَاهَات السِّياسَة العَامَّة للدَّوْلَة؛ لكَوْن الجانب السِّـــيَاسِيّ يخصُّ الجميع، ويَتَأثَّر بنتائجه الجميعُ، فهذا الجانب يَحِقّ للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة العَمَل به، ليس بشَـــكْلٍ مُبَاشِر، ولكن بشكلٍ غير مُبَاشِرٍ من خلال تأثير هـــذه المُنَظَّمَات في المُؤَشِّرَات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي بدَوْرها تساهم في رَسْم الخطوط العريضة لهذه السِّياسَات.

وختامًا يمكن القول بأنَّ الأدوار المنوطة بالعَمَل الإنْسَـــانيّ ليست ذات نَمَط ثابت، بل هي مُتَغَيِّرَة ومُتَبَدِّلَة؛ وذلك وفقًا للتَّغَيُّرَات الحاصلة في البيئة الَّتِي تعمل بها مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، فالدَّوْر المُنَاط بهذه المُنَظَّمَات في الدُّوَل المُتَقَدِّمَة يختلف عن الأدوار في الـــدُّوَل النَّامِيَة، كما أنَّ هـــذه الأدوار تختلف باختلاف الوضع الذَّاتيّ للبيئة الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَات، ومن القضايا الَّتِي أدَّت إلى زيادة أهَمِّيَّة الأدوار المُلْقَاة على عاتق المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة اتِّساع الفجوة بين احتياجات المواطنين وموارد الحُكُومَات، حتَّى إنَّ الأخـــيرة لم تَعُدْ قادرةً بمفردها على تلبية جميع هذه الاحتياجات دون مُسَـــاعَدَة القطاع الخَاصّ أو مُنَظَّمَات المُجْتَمَع المَدَنيّ، لا سِـــيَّمَا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، الَّتِي برز دورهـــا بقُوَّة في مســـاندة الحُكُومَات للقيام بتلك الأدوار عـــلى أكملِ وجْهٍ، ما دفَع خـــبراء الاقتصاد والتَّنْمِيَة للقول: إنَّ التعاون بين القطاع الحُكُومِيّ والقطاع الخَاصّ والمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة أصبح أحد الرَّكَائِز الأَسَاسِـــيَّة لتحقيق الاستقرار الاجْتِمَاعِيّ والاقْتِصَادِيّ والسِّـــيَاسِيّ وشرطًا ضروريًّا لبلوغ التَّنْمِيَة الحَقِيقِيَّة بمختلف صُوَرها، وعلى جميع المستويات؛ اجْتِمَاعِيًّا وسياسيًّا واقْتِصَادِيًّا وقبل ذلك إنْسَانِيًّا.

في نهاية هذا الفصل نستخلص أن تفرُّد العَمَل الإنْسَانِيّ يكمن في كونه تجربة شَخصِيَّة مبادرة وتضامنية، تؤسِّـــس لعلاقات اجْتِمَاعِيَّة مُتَجَدِّدَة ورأس مال اجْتِمَاعِيّ متفاعل يعيد بناء المُجْتَمَعَات على أُسُـــس سليمة متكافلة. كما أنَّ فشل بعض المشاريع الإنْسَانِيَّة المحلِّيَّة، يأتي من بين أســباب أخرى، من التنظيم السَّيِّئ للأنشطة المقرَّرة، وطريقة اتِّخاذ بعض القرارات المُهِمَّة، وأيضًا سُوء تدبير الميزانيَّات المُخَصَّصَة.

الفَصْل السَّادِس

مجالات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: إغاثة المَنْكُوبِينَ
  - إغاثة المَنْكُوبِينَ جرَّاء الحُرُوب والنِّزَاعَات
  - أَساسيّاتُ عمل المُنَظَّمَات الإِغاثِيَّة في ظِلّ الحُرُوب والنِّزَاعَات
  - إغاثة المَنْكُوبِينَ جَرَّاء الكَوارِث الطَّبيعيَّة
  - مراحل وخطوات إغاثة المَنْكُوبِينَ
- المَبْحَث الثَّاني: إِيوَاء المُشَرَّدِينَ وإِنْقاذ المُحاصَرِينَ
  - إِيوَاء المُشَرَّدِينَ
  - تأمين الطَّعَام والشَّرَاب
  - رعاية الأَطْفال
  - رعاية المرضى
  - إنقاذ المُحاصَرِينَ
- المَبْحَث الثَّالِث: الخِدْمَات الطِّبِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة
  - الخِدْمَات الطِّبِّيَّة
  - صُوَر ووسائل تقديم الخِدْمَات الطِّبِّيَّة
  - الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة
- المبحث الرَّابِع: الخِدْمَات الاجْتِماعيَّة الوَعْظيَّة والإِصْلاحِيَّة
  - تنظيم زيارات السُّجُونِ والإِصْلاح الاجْتِماعيّ
  - تقديم الاستشارات القَانُونِيَّة والطِّبِّيَّة

- **المبحث الخامس: الدِّفَاع المَدَنِيّ وحماية البِيئَة**
    - الدِّفَاع المَدَنِيّ
    - المُحافَظَة على البِيئَة وحَمَلات النَّظافة العامَّة

الفصل السَّادِس

مجالات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مُقدِّمَة

تَطَوَّرَ العَمَل المُؤَسَّـــسيّ بإطاره العامّ على مدار القرنيْنِ الماضِيَيْنِ ليصل إلى شَكْله الحَالِيّ المُنظَّم والمألوف، وهذا التَّطوُّر شَـــمِلَ مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ أيضًا.

وقد بدأ العَمَل الإنْسَـــانيّ المُؤَسَّسيّ في منتصف القرن التَّاسِع عشر مع ظهور مُنَظَّمة الصَّليب الأحمر، ثُمّ بدأ هذا العَمَل بالتَّطوُّر ليتَّسع مجال عمله شيئًا فشيئًا، فبعدما كان عمله مُقْتَصِرًا في بدايته على إغاثة المُتَضَرِّرينَ ضَرَرًا مباشرًا جرَّاء العَمَليَّات الحربيَّة، توسَّع ليشمل المَدَنِيِّينَ أيضًا، واسْتَمَرَّ هذا التَّطوُّر حتَّى وصَلَ هذا العَمَل المُؤَسَّسِيّ إلى الوَضْع الرَّاهـــن، وهذا التَّطوُّر لم يكن عبثيًّا، ولم يكن غيرَ مخطَّط له أيضًا، فالعَمَل الإنْسَـــانِيّ هو نِتَاج حاجة بيئته الحقيقيَّة، فكُلَّـــمَا برزت جوانب التَّقصير والخَلَل في النِّظَام الاقْتصاديّ أو الاجْتِماعيّ أو السِّياسِيّ وانعكس هذا التَّقصير على حياة النَّاس كُلَّمَا ســـارع العَمَل الإنْسَـــانِيّ على رَدْم هُوَّة هذا الخَلَل، وسارع إلى تقديم الخِدْمَات الَّتِي من شأنها تحسين حياة المُتَضَرِّرِينَ جَرَّاء هذا التَّقصير.

وفي عصرنا الحَالِيّ اتَّســـع نطاق عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لدرجةٍ أصبحت خِدْمَاتها تُشَـــكِّل رديفًا مهمًّا للقطاع الحُكُوميّ لا يمكن الاستغناء عنه، فأصبح لهذا العَمَل تأثيرٌ اقْتِصَادِيّ واجْتِمَاعِيّ وثَقَافِيّ، واتَّسَـــعَتْ أيضًا مسَاحات التَّغطية الخاصَّة ببرامجه، فالعديد من مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ أضحت مُنَظَّمَات دُوَليَّة تغطِّي بأنشطتها التَّقليديَّة والمُبْتَكَرَة معظم بقاع الأرض، وحيثما تجد مَظاهرَ للجُوع والفقَر والتَّشرُّد وغيرها من المظاهر المُرْتَبِطَة بانخفاض مستوى حياة الإنسان ستجد أنشطةً للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة سَواءٌ المَحَلِّيَّة أو الدُّوليَّة.

إنَّ مجالات العَمَل الإنْسَـــانيّ وعن طريق المجالات الَّتِي يُغَطِّيها يُحقِّق الأهداف الَّتِي يســـعى إليها على المســـتوى الفَرْدِيّ والأُسَرِيّ والمُجْتَمَعِـــيّ، ولَعَلَّ هَذِهِ الأهداف هي البُوصْلَة الَّتِي تُحَدِّد للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المجالات الَّتِي عليها تَغْطيتها والدُّخول إليها، ومن هنا يمكن القول بِأَنَّ تحديد المجالات الَّتِي على العَمَل الإنْسَـــانِيّ تغطيتها ليست قَضِيَّة عَشْـــوَائِيَّةً أو شَخْصِيَّةً تخضع لمشـــيئة ورغبة القائمين على هذا العَمَل، بل هي قَضِيَّة مَوْضُوعِيَّةٌ تُحدَّد وفْق عِدَّة اعتبارات؛ أَوَّلها: الحاجة الحَقِيقِيَّة للمُســـاعَدَة في هذه المجالات، والثَّاني: الأهداف المُعْلَنَـــة لهذه المُنَظَّمَات، فبعض المُنَظَّمَات مُختَصَّة بتقديم نَمَط محدَّد مـــن الخِدْمَات أو مُخْتَصَّة بشريحة مُحَدَّدَة، والثَّالِث: قدرة هذه المُنَظَّمَات المَادِّيَّة واللُّوجِسْتِيَّة على تَغْطية هذه المجالات، والرَّابِع: القوانين والتَّشريعات الحُكُومِيَّة المُنَظِّمَة لأعمال مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَـــانِيّ، فبعض الحُكُومَات تَختَصُّ بِعِدَّةِ مجالات لا تسمح للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بتغطيتها.

في هذا الفصل سنتناول المجالات الَّتِي تُغَطِّيهَا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغاثِيَّة في إطارها العَامّ، وذلك وفْقَ القطاعـــات الَّتِي اعتادت المُنَظَّمَات الحَالِيَّة تغطيتها، وهي: إغاثة المَنْكُوبِينَ، إيوَاء المُشَرَّدِينَ، إنقاذ المُحَاصَرِينَ، الخِدْمَات الطِّبِّيَّة، الأنشـــطة التَّعْلِيمِيَّة، الخِدْمَات الاجْتِماعيَّة الوَعْظِيَّة والإرشـــاديَّة والإصْلاحِيَّة، وكذلك تقديم الاستشارات القَانُونِيَّة والطِّبِّيَّة.

المبحث الأَوَّل

إغاثة المَنْكُوبِينَ

ارْتَبَطَ ظهور العَمَل الإنْسَانيّ المُؤَسَّسيّ في بداياته بإغاثة المَنْكُوبِينَ، فأَوَّل مُنَظَّمة عُنِيَتْ بالعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ هي مُنَظَّمة الصَّلِيب الأَحْمَر، وكان سبب نُشوئها هو إغاثة المَنْكُوبِينَ جرَّاء الحُرُوب؛ فإغاثة المَنْكُوبِينَ هو صُلْبُ عمَل المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة وجَوهَرُ وُجُودها، وتشمل عَمَليَّات الإغاثة كُلَّ الأنشطة والأعمال الَّتي من شأنها إخراج الأشخاص المُتَضَرِّرِينَ من دائرة الخَطر، والعَمَل على توفير الوسائل الكفيلة بتأمين مُسْتلزمات العَيْش الأَسَاسِيَّة لهؤلاء المَنْكُوبِينَ، ويُقْصَد بالمَنْكُوبِينَ الأفراد الَّذِينَ تَعرَّضوا لأحداثٍ وأفعالٍ سَلبيَّةٍ واسْتِثْنائيَّة تسبَّبَت في تغيير نَمَط حياتهم واضطرارهم للعيش في ظُرُوف تُهدِّد حياتهم بشَكْلٍ مُبَاشِر، وقد يكون المَنْكوبُونَ أفرادًا أو جماعات أو شعوبًا بكاملها.

وعمومًا قد تكون أسباب هذه النَّكبات إمَّا طَبِيعيَّة كالزَّلازل والبراكين والفيضانات، وغيرها، أو قد تكون جرَّاء الحُرُوب والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة السِّياسيَّة أو الدِّينيَّة كحروب التَّطْهير العِرْقِيّ القَائمَة على أساسٍ عِرقيّ أو دِينيّ أو مذهبيّ، وتختلف الأنشطة الإغاثيَّة الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة اختلافًا نسبيًّا فيما بينها تَبَعًا للأسباب المُؤَدِّيَة للكَوارِث.

إنَّ الأَهَمِّيَّة الممنوحة للعَمَل الإغَاثيّ تَزْداد يومًا بعد يومٍ في ظِلّ الحُرُوب المُتَزايدة في العَالَم الَّتِي تُفرزُ مآسِيَ إنْسَانيَّة تَتَطلَّب زيادةً في الجهود الرَّامية لتقديم العَوْن للمَنْكُوبِينَ، وفي ظِلّ التَّغَيُّرات المُنَاخِيَّة الَّتِي تتسبَّب بالعديد من الكَوارِث الطَّبيعيَّة الَّتِي تُخلِّف مآسِيَ قد لا تَقِلّ في سُوئها عن تلك النَّاجمة عن الصِّرَاعَات والحُرُوب. إنَّ هذه الأسباب المُجْتَمِعَة جعلت من العَمَل الإغَاثيّ قَضِيَّة لا غِنَى عنها في وقتنا الحاضِر، وتَتَطلَّب هذه الظُّروف من الحُكُومَات والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة تقديم الدَّعْم

المـــادِّيّ واللُّوجِســـتيّ للمُنَظَّمَات العامِلَة في المجال الإِغَـــاثيّ، بما يُمَكِّنها من تقديم الخِدْمَات الكافيَة واللاَّزِمة، ويُعِينُها على توســـيع نطاق خِدْمَاتها بحيث يشمل جميع المناطق المَنْكوبة.

إغاثة المَنْكُوبِينَ جرَّاء الحُرُوب والنِّزَاعَات

تُعَدُّ الأعمال الإِغاثِيَّة الَّتِي تســـتهدف المَنْكُوبِينَ جرَّاء الحُرُوب والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة من أكثر أنواع الأعمال الإِغاثِيَّة انتشارًا في العَالَم، وذلك كسَبَبٍ مَنْطِقِيّ للتَّوْتُّر السِّياسِيّ الَّـــذِي يَطْغَى على غَالِبِيَّةِ مناطق المعمورة، ومعظم هذه التَّوتُّرات السِّياسِـــيَّة لا تَجِدُ طريقًا للحَلّ وتَتَحوَّل إلى شَكْلٍ من أشكال النِّزاع المُسَلَّح.

إنَّ الحُرُوب والنِّزَاعَات تَتَطَلَّب جهدًا خاصًّا من المُنَظَّمَات الإِغَاثِيَّة والإِنْسَانِيَّة، وتَتَطَلَّب آلِيَّاتٍ محدَّدة تَتَناسَـــب مع طبيعة السَّـــبَب المؤدِّي لهذه النَّكَبَـــات. كما أَنَّ الحُرُوب والنِّزَاعَات تَفْرِضُ ظُرُوفًا مَوْضُوعِيَّة قد تُقَيِّدُ الأعمَال الإِغاثِيَّة بِجُمْلَةٍ من الاعتبارات الَّتِي تَحُدُّ من فاعليَّة هذه الأعمال أو تُؤَدِّي إلى عَرْقَلتها وتأخيرها.

الصُّعُوبَـــات والظُّروف المَوْضُوعِيَّة الَّتي قد تُعرقِـــل العَمَل الإِغَاثِيّ عَقِبَ الحُرُوب والنِّزَاعَات:

- **صُعُوبة الوُصُول:** تشـــهد العديد من الصِّرَاعَات العَسْـــكَرِيَّة والنِّزَاعَات ضَرَاوةً تَجْعل معها إِمْكَانِيَّة الوُصُول للمَنْكُوبِينَ سَواءٌ كانوا مَدَنِيِّينَ أو عَسْكَرِيِّينَ مَحْفوفةً بالمَخاطِر، وخاصَّةً في ظِلّ النِّزَاعَات الدَّاخِلِيَّة الَّتِي قد لا يلتزم أطرافُها بالمبادِئ الأُمَمِيَّة والدَّوَلِيَّة المَعْنِيَّة بحقوق الإنســـان والأَسْرَى وغيرها، بينما في الصِّرَاعَات الدُّوَلِيَّة يمكن تطبيق نوع من الضُّغوط الدُّوَلِيَّة على الأطراف المُتَنَازِعَة بما يسمح بدُخُول فِرَق الإنقاذ.
- **عـــدم تَوفُّر المعلومات:** تُعَدُّ المعلومات الصَّحيحَة والدَّقِيقَة عَصَبَ العَمَل الإِغَاثِيّ والإِنْسَـــانِيّ، فبدون هذه المعلومات يَفْقِدُ هـــذا العَمَل فاعِلِيَّتَه، فالتَّدخل السَّريع والفَعَّـــال مرهونٌ بتوفُّر المعلومات، وفي معظـــم النِّزَاعَات الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة

تَعْمد جميع الأطراف المُتَنَازِعَة إلى تَشويه المعلومات المُتَعَلِّقَة بعدد الضَّحايا وحجم المُتَضَرِّرِين، وذلك في محاولة منها للتَّهرُّب من مَسْؤُوليَّاتها القَانُونيَّة المَحَلِّيَّة والدُّوَليَّة، ودَفْعًا للعقوبات الأُمَمِيَّة الَّتي قد تَطالُها في حال خَرْقِها للأعراف والمَواثِيق الدُّوَليَّة ذات الصِّلة، كما أَنَّ تَوفُّر المعلومات الصَّحيحَة والدَّقِيقَة ليس المعيار الوحيد لفَاعِليَّة العَمَل، فتَوفُّر هذه المعلومات في وقتٍ مُتَأَخِّر قَد لا يَقِلُّ سُوءًا عن عدم تَوفُّرها، فلذلك يُشترَط بالمعلومات الواردة أَنَّ تكون صحيحة ودقيقة، وأن تكون في الوقت المناسب.

- **التَّسْييس:** تُعَدُّ الحِيادِيَّة السِّياسِيَّة من مبادئ العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، وبدون هذه الحِيادِيَّة يُصبح هذا العَمَل مَنْقوصًا؛ ناهِيكَ عن إخلاله بأهمِّ مَبادِئه، ومعظم المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة تَلتزم بهذا المبدأ، إلَّا أَنَّ اتِّهام أحد أطراف النِّزاع -أو كِلَيْهما- هذه المُنَظَّمَات بعدم الحِيادِيَّة السِّياسِيَّة يفتح باب التَّذَرُّع بعدم التَّعاوُن معها، وعدم تقديم المعلومات، مِمَّا يَنْعكس على إمْكَانيَّة قيام هذه المُنَظَّمَات بالوَاجِبَات المُناطَة بها.

كُلّ هذه العَقَبَات تُشَكِّل عِبئًا إضَافِيًّا على المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة، فضلًا عن المَخَاطِر الأَمْنيَّة الَّتي يَتعرَّض لها العاملون في هذه المُنَظَّمَات أثناء قيامِهم بأعمالهم، ففي كُلّ عام تُسَجَّل عشرات الوَفَيات والإصابات بين عُمَّال المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة خلال تقديمهم العَوْن الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، فوَفْق تقارير الأُمَم المُتَّحِدَة فقد سُجِّلَتْ أكثر من 4,500 حالة قَتْلٍ أو إصابةٍ أو اخْتِطافٍ في العراق فقط خلال العشر سنوات الماضية(1)؛ وذلك على الرَّغْم من القوانين والتَّوصيَّات الدُّوَليَّة والأُمَمِيَّة الَّتي تَحُثُّ وتَفرض على أطراف النِّزَاعَات المُسَلَّحَة احترام المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة وتقديم العَوْن والمساعَدَة لها.

1. **في اليوم العَالَميّ للعمل الإنْسَانيّ..** من العراق إلى اليمن وغَزَّة، دَعوات بإنهاء النِّزَاعَات واحترام العاملين في المجال الإنْسَانيّ، أخبار الأمم المُتَّحِدَة، الموقع الرَّسْمِيّ لهيئة الأمم المُتَّحِدَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jHWt5

إنَّ هـــذه الصُّعُوبَات الَّتِي قد تَعترِض أو تُعيق العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ تُحتِّم على المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة اتِّخَاذ مجموعة من آليَّات العَمَل والإجراءات الهَادِفَة إلى تذليل هذه العَقَبَات، الَّتِي من شـــأنها تفعيل العَمَل الإغَاثِيّ في حالة الحُرُوب والنِّزَاعَات وخَاصَّةً في ظِلّ العَقَبات المَذْكورة.

أَساسيّاتُ عمل المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة في ظِلّ الحُرُوب والنِّزَاعَات

- **التَدَخُّـــل المُبَكِّر**: إنَّ تَدَخُّل المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة بِشَـــكْلٍ مُبَكِّرٍ في الكَوارِث النَّاجِمَة عن الحُرُوب والنِّزَاعَات يُسَـــاعِد في زيادة فَاعِلِيَّة الأنشطة والأعمال الإغاثِيَّة، إضَافَة إلى أنَّ هذه المُنَظَّمَات تتفادَى بعض العَقَبات في حال تَدَخُّلها المُبَكِّر. وتلجأ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة في تَحقيق تَدَخُّلها المُبَكِّر إلى عِدَّة أساليب أَهَمّهَا: التَّعاوُن مع مراكز الأبحاث السِّياسِـــيَّة والاسْـــتراتِيجِيَّة الَّتِي قد تُقَدِّم معلومات وبيانات عن الخلافات السِّياسِيَّة المرشَّحة للتَّحوُّل إلى نِزَاعَات مُسَلَّحة، والاستفادة من التَّقارير الأُمَمِيَّة المَعْنِيَّة بالنِّزَاعَات السِّياسِيَّة والعَسْكَرِيَّة.
- **الحِيادِيَّة**: تُعَدُّ الحِيادِيَّة من أَسَاسِـــيَّات العَمَل الإغَـــاثِي، والحِيادِيَّة تَعْنِي عدم الوقوف السِّـــياسِيّ مع أَيِّ جهةٍ من جهات النِّزاع، والبُعْد عن العَمَل السِّـــياسِيّ بشـــتَّى أنواعه، فالحِيادِيَّة تُمكِّن المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة مِـــن العَمَل بِحُرِّيَّة في بيئة النِّزاع، إضَافَة إلى أَنَّ الحِيادِيَّة تزيد من فُرْصَة هذه المُنَظَّمَات في الحصول على التَّمْويل الكافي للقيام بأنشطتها.
- **التَّنْسِيق الدُّوَلِيّ**: إنَّ الكَوارِث النَّاجِمَة عن الحُرُوب والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة تَفْرِض تعاونًا دُولِيًّا وأُمَمِيًّا، وعمومًا تَفْرِض هذه الظُّروف على المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة التَّعاوُن مع ثلاثة أطرافٍ دُوَلِيَّة، وهي دولة المَصْدَر، ودولة العُبُور، ودولة الهَدَف، فالدَّوْلَة المَصْدَر هي دولة المَوْطِن للمُنَظَّمة الإغاثِيَّة، وتَعاوُن هذه الدَّوْلَة مع المُنَظَّمة ذو أَهَمِّيَّة بالغة؛ لِأَنَّها تُساعِد في تهيئة الظُّروف الموضوعيَّة والذَّاتِيَّة لتَحرُّك المُنَظَّمة السَّريع والفعَّال، ودولة

العُبُور وهي قد تكون دولة واحدة أو عِدَّة دُوَل، وتعاون هذه الدُّول هو أيضًا ذو أَهَمِّيَّة في فَاعِلِيَّة تَحرُّك المُنَظَّمة، والدَّوْلَة الهَدَف هي الدَّوْلَة الَّتي على أرضها حصل النِّزاع، وتَعاوُن هذه الدَّوْلَة هو العامل الأَهَمّ في فَاعِلِيَّة عمل المُنَظَّمة الإغاثِيَّة.

إغاثة المَنْكُوبينَ جَرَّاء الكَوارِث الطَّبيعيَّة

تُعَدُّ العوامل الطَّبيعيَّة من أسباب الكَوارِث الَّتي تُخلِّف المئات والآلاف من المَنْكُوبينَ الَّذِينَ يَتَطَلَّبُ من المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة التَّدخُّل لتقديم العَوْن والمُسَاعَدَة لإخراجهم من مِحْنَتِهِمْ، وتُعَدُّ الكَوارِث الطَّبيعيَّة أَقَلَّ تعقيدًا لمُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثيّ في بعض الجوانب، وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالجوانب السِّياسِيَّة، إلَّا أَنَّهَا قد تكون أصعب في جَوانب أخرى.
إنَّ التَّقارِير الصَّادِرة عن هيئات الأُمَم المُتَّحِدَة المَعْنِيَّة بالقضايا الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة تُثْبِت أَنَّ الحالات الإنْسَانِيَّة الَّتي تَطلُّب التَّدخُّل من المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة بتقديم الخِدْمَات الإغاثِيَّة في حالة الكَوارِث الطَّبيعيَّة قد تكون في بعض الحالات لا تَقِلّ أَهَمِّيَّةً وضَرَرًا عن تلك النَّاتجة عن الصِّرَاعَات العَسْكَرِيَّة، وفي بعض الحالات قد تكون أَشَدَّ صعوبةً وتعقيدًا وفقًا للأحوال الطَّبيعيَّة الَّتي أَدَّتْ لحدوث الكَوارِث، وعمومًا يمكن القول بأَنَّ معظم الإجراءات المُتَّبعة في حالة إغاثة المَنْكُوبينَ من الكَوارِث الطَّبيعيَّة تتشابه إلى حدٍّ بعيد مع تلك النَّاتِجَة عن الحُرُوب والصِّرَاعَات.
وتَفْرِض الكَوارِث ذات المنشأ الطَّبيعيّ بعض الصُّعُوبَات الَّتي قد يكون بعضُها لا يمكن تَجاوُزه، وتختلف هذه العَقَبات والصُّعُوبَات تبعًا لعوامل عِدَّة؛ أَهَمّهَا: المساحة الجُغْرَافِيَّة الَّتي تُغطّيها الكارثةُ، وطبيعة الكارثة نَفْسِها، فالعَقَبات والصُّعُوبَات الحاصلة في حال الفيضانات والسُّيُول تختلف عن تلك المُصاحِبة للزَّلازِل والبراكين أو الأعاصير.

الصُّعُوبَات والظُّروف المَوْضُوعِيَّة الَّتي قد تُعَرْقِل العَمَل الإغَاثيّ المُرافِق للكَوارِث الطَّبيعيَّة:

- **الفُجائِيَّة:** تحدث العديد من الكَوارِث الطَّبيعيَّة بدون سابِق إنذار، كالزَّلازِل مثلًا، وفي هذه الحالات يحصل تَأَثُّر زَمَنِيّ في عَمَلِيَّة بَدْء الأعمال الإغاثِيَّة في

المنطقة المَنْكُوبَة، وقد يُؤَدِّي هذا التَّأخير الزَّمنيّ إلى تَفاقُم بعض الحالات، وحتَّى فيـــما يَتَعَلَّقُ بالكَوارِث الَّتي يمكن تَوقُّع حدوثها يكون هذا التَّوَقُّع مُتَأَخِّرًا نوعًا ما كالأَعاصِير والفَيضَانات.

- **الحاجـــة لأعمال نَوْعِيَّة:** تَتَطَلَّب العَمَليَّـــات الإغاثِيَّة في حال الكَوارِث الطَّبيعيَّة نَمَطًا نَوْعِيًّا من الأعمال، قد تَلْزَم المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة الاسْتِعانَة بمُنَظَّمَات حُكُوميَّة أو خَاصَّةً تســتطيع القيام بهذه الأعمال، كإبعاد الأنقاض واستعمال المَرْوحيَّات لانْتِشال المُتَضَرِّرينَ، وغيرها من الأعمال.
- **الانتشـــار الواسع للكَارِثة:** في معظم الكَوارِث ذات المنشأ الطَّبيعيّ تكون منْطِقَة التَّأَثُّر واســعةً؛ فقد تشـــمل عِدَّة أقاليم ومحافظات ومقاطعات، مِمَّا يُؤدِّي إلى تَشَتُّت أعمال الإغاثة.

مراحل وخُطُوات إغاثَة المَنْكُوبِينَ

تقوم عَمَلِيَّة إغاثة المَنْكُوبينَ، بغَضِّ النَّظَر عن أسباب الكَوارِث، على جُمْلَةٍ من الخُطُوات المُتَسَلْسِلَة والمُتَتَابِعة، تهدف في نهاية المَطاف إلى تأمين سلامة هؤلاء المَنْكُوبينَ، وتهيئة الظُّروف المُلائمة والمُناسِبَة للحِفاظ على سَلامَتهم الجَسَديَّة والنَّفْسِيَّة، وفيما يلي هذه الخُطُوات وفْق تَسَلْسُلها المَنْطِقيّ والزَّمَنيّ.

- **عَمَليَّـــات الإخْلاء:** تَهدف هذه العَمَليَّة إلى إبعاد المُتَضَرِّرِينَ عن مَصْدر الخَطَر، سَواءٌ أكان طَبِيعِيًّا أم نتيجة صِراعٍ عَسكريّ، فعَمَلِيَّة الإغاثة تكون بلا فائدة حَقيقيَّة في حـــال بقاء المُتَضَرِّرينَ تحت التَّأثِير المُباشِر لمَصْدر الخطر، ورُبَّمَا تَرْتَبِط هذه العَمَليَّة بالكَوارِث ذات المَنْشَـــأ الطَّبيعيّ أكثر من الكَوارِث النَّاتِجَة عن الصِّرَاعَات العَسْـــكَرِيَّة؛ لأَنَّه مع الصِّرَاعَات العَسْكَرِيَّة يقوم مُعْظَم المَدَنِيِّينَ بالإخْلاء الذَّاتي، أَمَّـــا في ظِلّ الكَوارِث الطَّبيعيَّة فقد لا يكون هذا الخيَارُ مُتاحًا نَتِيجة مُحاصَرَتهم بفِعْل العَوامِل الطَّبيعيَّة.

- **تأمين أَسَاسِــيَّات الحياة:** بعد إخلاء المُتَضَرِّرينَ وإبعادِهم عن مَصادِر الخَطَر، تُقَدَّم لهم أَسَاسِــيَّات الحياةِ؛ كالمأْوَى والطَّعَام والشَّرَاب ومســتلزمات العناية الصِّحِيَّــة، وقد تَلْزَم بعض الحالات إقامة مَشَــافي مَيْدانِيَّــة لتَقْديم الخِدْمَات الصِّحِّيَّة في الوقت المناسب.
- **الدَّعْم النَّفْسِيّ واللُّوجْسْــتِيّ:** يعاني معظم المَنْكُوبينَ وخَاصَّةً الأَطْفال والنِّسَــاء من صدمات نَفْســية مُصاحِبَة للكَوارِث الحاصِلَة، ويُقَدِّم الدَّعْم النَّفْسِيّ لهم في هذه الحالات مُخْتَصُّونَ في هذا المجال، إضَافَة إلى تقديم الخِدْمَات اللُّوجْسْــتِيَّة للمَنْكُوبينَ مثل الاتِّصالات للتَّواصُل مع ذَويهم، إضَافَة لمُحاوَلَة لَمِّ شَمْل مَن تَشَرَّدَ عن أهله.

هذا وتختلف المُدَّة الَّتي تَسْتَمِرّ بها العَمَليَّات الإغاثِيَّة من حالةٍ لأُخْرى، فقد تكون لعِدَّة ساعات فقطْ، وقد تَسْتَمِرّ لسنواتٍ وعُقُودٍ، فالخِدْمَات الإغاثِيَّة للفِلِسْطِينِيّين اللَّاجِئِينَ خارج بلادهم مُسْــتَمِرَّة منذ عِدَّة عُقُود وأُنْشِئَتْ مُنَظَّمَات إنْسَانيَّة مُتَخَصِّصَة بالدَّعْم الإنْسَانيّ للفِلِسْطِينِيّينَ؛ نظرًا لاستمرار مُعانَاتِهم، كمُنَظَّمة "**الأونروUNRWA** " على سبيل المثال، وحالة المَنْكُوبينَ السُّوريِّينَ أيضًا؛ فالعَمَليَّات الإنْسَانيَّة والإغاثِيَّة المُوجَّهَة لهم مازالت مُسْتمرَّة منذ عِدَّة سَنَوات في الدَّاخِل والخَارِج السُّورِيّ.

المبحث الثَّاني

إِيوَاء المُشَرَّدِينَ و إنْقاذ المُحاصَرِينَ

تَتَرافَق مختلف الأزمات بحالات تشَرُّد، سَــواءٌ أكانت كارثةً طَبيعِيَّةً أو نتيجةَ صراعٍ عَسْــكَريّ، ويُقْصَد بالتَّشَرُّد الحالة الَّتِي تَتَمَثَّلُ بالخروج القَسْريّ من مكان الإقامة الدَّائِــم وعدم وجود مــكانٍ آخرَ آمِن، أَمَّا الحِصَــار فيُقْصَد به عدم القدرة على الخـــروج من مكانٍ مـــا مع تَوافُرِ مَصادر خَطَرٍ دَائم في هـــذا المكان، ويُعَدُّ إيوَاء المُشَرَّدِينَ وإنقاذ المُحاصَرِينَ من صُلْب عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، وقد تكون حالات التَّشَرُّد والحِصار الَّتِي تَتَطَلَّب تَدخُّل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة ظاهرةً جَمَاعِيَّةً تشمل أعدادًا ضخمة من المجتمع، وقد تكون حالات ضَيِّقَةً أو فَرْدِيَّةً.

سنتناول في هذا المبحث أَهَمَّ المبادئ والإجراءات الَّتِي تَتَّبعها مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانِيّ خلال عملها بإِيوَاء المُشَرَّدِينَ وإنقاذ المُحاصَرِينَ، وذلك استنادًا للأَدَبيَّاتِ المعمول بها لدى كبرى المُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة ذات الصِّلَة.

إِيوَاء المُشَرَّدِينَ

يقوم مبدأ إِيوَاء المُشَرَّدِينَ على الحَقِّ الطَّبِيعيّ للإنســـان بالسَّـــكَن، وهذا الحَقُّ قد لا يحتاج إلى مواثيق وقرارات أُمَمِيَّة أو غيرها، فهو فِطْرَةٌ إنْسَانِيَّة، فحتَّى الحيوانات تَبَعًا لغريزتها تقوم بصُنْع أعشاش وأوكار تأْوِي إليها، وعمومًا فَإِنَّ إغاثة المُشَرَّدِينَ تختلف وفْق مداها الزَّمَنِــيّ، فقد يكون إِيوَاءً مُؤَقَّتًا كما في حالة الكَوارِث الطَّبيعيَّة وبَعدها يعود المُشَرَّدُونَ إلى أماكن إقامتهم السَّـــابِقَة، أو قد تكون عَمَلِيَّات إيوَاء طويلة الأمد أو دَائِمَة بسبب عدم التَّمَكُّن من العودة إلى مكان الإقامة، وفي معظم هذه الحالات يكون السَّــبب سِياسِيًّا أو عَسْكَرِيًّا، كما في حالة اللَّاجِئِينَ الفِلِسْطِينِيِّينَ الَّذِينَ مازالوا في المُخَيَّمَات منذ منتصف القرن الماضي.

إنَّ عَمَليَّات الإيوَاء تخضع لِعدَّة اعتبارات تَحْكُم الآليَّات الَّتِي يَتِمّ وفْقها تأمين السَّكَن المُؤَقَّت، ففي حالة الإيوَاء المُؤَقَّت قد يُكْتَفى بمُخَيَّمَات لُجُوء لحين التَّمَكُّن من العودة القريبة، أمَّا في حالات الإيوَاء الطويل الأمَد فقد يُجَهَّز سَـــكَنٌ مُسْبَقُ الصُّنع أو غيره من وسائل الإيوَاء المناسبة، وبِالطَّبْع تخضع هذه العَمَليَّة إلى الاعتبارات المَاليَّة وعدد المُشَرَّدِينَ، وهنا تجدر الإشـــارة إلى أَنَّهُ وفْـــقَ القانون الدَّوْليّ والميثاق الدَّاخِلِيّ لهيئة الأُمَم المُتَّحِدَة، فإنَّ للدَّوْلَة الَّتِي تُنفَّذ على أراضيها عَمَليَّات الإغاثة الحقَّ في الإشراف المباشر على العَمَليَّات الإغاثِيَّة، ولا يجوز للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة القيام بأعمالها قبل التَّنْسِيق مع الحكومة القائمة(1).

إنَّ عَمَلِيَّة إيوَاء المُشَرَّدِينَ لا تنتهي بتأمين مكان سكنٍ مُؤَقَّتٍ، بل هي المرحلة الأولى، فالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ لا يَتَوَقَّف إلَّا عند وصول المُسْتَهْدَفِينَ إلى مرحلةٍ يَقْدِرُونَ معها على تأمين مستلزمات حياتهم بأنفسهم، فبعد عَمَليَّات الإيوَاء يَتِمُّ تأمين وتوزيع الملابس ومياه الشُّرْب، ومُتَطَلَّبَات النَّوْمِ، وغيرها من أَسَاسِيَّات الحياة، وبالطَّبْعِ فَإِنَّهُ من غير الممكن القيام بهذه الواجبات بدون وجود قاعدة بيانات متكاملة تُوَضِّح عدد المُسْتَفِيدِينَ واحتياجاتهم الحَقِيقِيَّة، وعادةً ما تَتِمُّ هذه المُسَاعَدَات عن طريق التَّعاوُن بين عِدَّة مُنَظَّمَات أُمَمِيَّة ومَحَلِّيَّة، وكُلُّ ذلك بإشراف الدَّوْلَة.

تُعَدُّ عَمَلِيَّة إيوَاء المُشَرَّدِينَ وما يرافقها من عَمَليَّات أخرى كدعم مَعْنَوِيّ ولُوجُسْـــتِيّ للمُستفيدِينَ عَمَلِيَّة مَرِنَة وليست جامدةً، فبالرَّغْم من وجود ضوابط إِدَارِيَّة وإِجْرَائِيَّة لهذه الخُطُوات فَإِنَّ المرونة تُعَدُّ أَســـاس هذا العَمَل، فمعظم الحالات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تَتَطَلَّب تدخُّلًا من المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة، هي حالات مُتَبَايِنَة ومختلفة وفْق عِدَّة اعتبارات، منها: حجـــم الكارثة وأبعادُها وعدد المُتَضَرِّرِينَ وظروفهم المَوْضُوعِيَّة وطبيعة البِيئَة

1. مُسْـــوَدَّةُ الإرشـــادات المُتَعَلِّقَة بتسهيل وتنظيم المُسَـــاعَدَات الدُّوَلِيَّة للإغاثة والانتعاش الأَوَّلِيّ على الصعيد المَحَـــلِّيّ في حالـــة الكوارث، الاتِّحاد الدَّوْلِيّ لجمعيات الصَّلِيب الأَحْمَـــر والهلال الأحمر، 2007م، تاريخ الزيارة 18 فبراير 2020، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ghdNr

المحيطة الطَّبيعيَّة والاقْتصاديَّة والاجْتماعيَّة، إضَافَة لاختلاف المُسْتَهْدَفِينَ تبعًا لِعِدَّةِ اعتبارات أيضًا كالاعتبارات الأَيْديولُوجيَّة والثَّقافيَّة والاجْتماعيَّة وغيرها، فمن خلال هذه المُرُونَة قد تختلف طبيعة الخِدْمَات أو طريقة تقديمها لِتُنَاسِبَ البيئَة المحيطة، كما أَنَّ الجمود في تقديم الخِدْمَة قد يُضْعِف تعاون المُسْتَفِيدِينَ مِمَّا يُقَلِّل من فَاعِلِيَّة العَمَل الإغَاثيّ.

الجوانب الَّتي يجب على المُنَظَّمَات الإغاثيَّة مراعاتها عند إيوَاء المُشَرَّدِينَ:

فيما يلي أَهَمِّ النِّقَاط الَّتي يجب على المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والإغاثيَّة أَخْذُها بعين الاعتبار عند تقديم خِدْمَاتها المُتَعَلِّقَة بإيوَاء المُشَرَّدِينَ، وهذه المبادئ مُجْتَمِعَةً تُمَثِّل خَاصِّيَّةَ المرونة الَّتي تُمَيِّز العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ وخَاصَّةً الأُمَميّ منه، وهي:

- **تَلْبِيَةُ الاحتياجات الخَاصَّةِ للنِّساء وللفئات الأَشَدّ ضَعْفًا في البداية**، كالأَطْفال والمُسِنِّينَ والمَرْضَى.
- **تقديم المُسَاعَدَات الإغاثيَّة بطريقة تُراعي التقاليد والأعراف الاجْتماعيَّة والمُعْتَقَدَات الدِّينيَّة**، فلا يجوز تقديم أَيِّ مُنْتَجٍ غذَائيٍّ يحوي موادَّ ذات صلة بِلَحْمِ الخنزير للمسلمين، فهذا يتنافى مع مبادئهم الدِّينيَّة.
- **مُشارَكَة المُستفيدِينَ في تحديد الشَّكْلِ الَّذي ستُقَدَّم به المُسَاعَدَة والإجراءات المُرَافِقَة لذلك**، ففي بعض البيئات قد يَتَطَلَّبُ الموقف أَنْ تقوم المُوَظَّفَات بتقديم المُسَاعَدَات للنِّسَاءِ، ولا يُقْبَل أن يقوم بهذه المَهَمَّة المُوظَّفُونَ الرِّجَال.
- **تقديم الخِدْمَات والمُسَاعَدَات من قِبَل مُوظَّفِينَ أَكْفَاء** مُدَرَّبِينَ تدريبًا كافيًا.
- **تقديم المُسَاعَدَات بِشَكْلٍ يُخَفِّف قَدْرَ الإمكان من الآثار السَّلْبيَّة على البيئَة** الطَّبيعيَّة والاقْتصاديَّة وسُوق العَمَل المَحَلِّيّ.
- **التَّعاوُن مع المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة الأخرى**، سَواءً الإقْليميَّة أو الدُّوَليَّة في حال كون الكارثة أكبر من القدرة التَّنْظيميَّة للمُنَظَّمة العاملة.

ولا بُــدَّ هنا من التَّنْويه على الحُدودِ الدُّنيا للإغاثةِ الإِنْســانيّةِ والمُفَصَّلةِ في مَشْروعِ "إسفير"(1)، والَّتي تُشَــكِّلُ النّاظِمَ الأَساسَ لِعَمَليّاتِ الإغاثة الإنْسانيّةِ جَرّاءَ الحُرُوبِ والكَــوارِثِ الطَّبيعيّةِ، وعلى الرَّغْمِ من كَــوْنِ مَبادِئِ هذا المَشْرُوعِ غيرَ مُلْزِمةٍ قانُونيًّا للمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ، فإِنَّ غالبِيَّتَها تَسْعَى للالتِزامِ الطَّوْعيِّ بها، وذلك لعِدّةِ أَسْــبابٍ، أَهَمُّها أَنَّها تُشَــكِّلُ إطارًا تَعاوُنيًّا بين المُنَظَّماتِ الإقْليميّةِ والدَّوْليّةِ، إضافةً لاشْــتِراطِ بَعْضِ الجِهاتِ المانِحةِ الدَّوْليّةِ الالتِزامَ بالمَعايــيرِ الدُّنْيا الوارِدةِ في هذا المَشْرُوعِ، وتَتَقاطَعُ النِّقاطُ المَذْكُورةُ أَعْلاهُ بِشَكْلٍ كَبيرٍ مع المَعاييرِ الدُّنْيا لِلتَّدَخُّلِ الإِنْسانيِّ الَّتي حَدَّدَها مَشْرُوعُ "إسفير".

الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة للمَنْكُوبِينَ:

وعمومًا تتشــابه الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة للمَنْكُوبِينَ، ولَكِنَّها لا يمكن أَنْ تَتَطَابَق، فَكُلُّ حالة تَسْــتَوْجِب مزيجًا خاصًّا من الخِدْمَات يتناسب مع الظُّروف المَوْضُوعِيَّة والذَّاتِيَّة للمُسْتَهْدَفِينَ، وفيما يلي أَهَمَّ الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها هذه المُنَظَّمَات للمُسْتَهْدَفِينَ:

- **تأمين الطَّعَام والشَّرَاب**

إِنَّ التَّشَرُّد، بِغَضِّ النَّظَر عن مُسَبَّبَاتِه، يترافق بانعدام قدرة المُشَرَّدِينَ على تأمين مستلزمات حياتهم الأَسَاســيَّة؛ كالطَّعَام والشَّرَاب، فتَفْرِض هذه الظُّروف على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة العَمَل على تقديم الطَّعَام والشَّرَاب بالتَّزامُن مع

1. **مشروع إسفير:** حَرَكةٌ عالَميّةٌ بَدَأَت في عام 1997م بهَدَفِ تَحْسينِ جَوْدةِ المُساعَدةِ الإِنْسانيّةِ، وقامَت الحَرَكةُ بإِصْــدارِ دَليــلٍ مَكْتُوبٍ يُوَضِّحُ المَعاييرَ الدُّنْيا للاسْــتِجابةِ الإِنْســانيّةِ في حالاتِ الكَــوارِثِ، وتَمَّ إِعْدادُ الدَّليلِ بالمُشــارَكةِ بين عَدَدٍ كَبيرٍ من المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإِنْســانيّةِ العالَميّةِ، أَهَمُّها: مُنَظَّمةُ كير الدَّوْليّةِ، كاريتاس الدَّوْليّةِ، اللَّجْنةُ الدَّوْليّةُ للصَّليبِ الأَحْمَرِ، الاتِّحادُ الدَّوْليُّ لِجَمْعيّاتِ الصَّليبِ الأَحْمَرِ والهلالِ الأَحْمَرِ، التَّحالُفُ الدَّوْليُّ لإِنْقاذِ الطُّفُولة، الاتِّحادُ اللُّوثَريُّ العالَميُّ، أوكسفام، المَجْلِسُ العالَميُّ للكَنائِسِ، مُنَظَّمةُ أَطِبّاءَ بلا حُدُودٍ، وفي عام 2016م تَوَقَّفَ نَشاطُ إسفير كَمَشْرُوعٍ مُحَدَّدِ المُدّةِ وتَحَوَّلَت لِمُنَظَّمةٍ مُسْتَقِلّةٍ تُعْنَى بالشُّؤُونِ الإغاثيّةِ والإِنْسانيّةِ، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّةُ، مُتاح على الرّابِطِ: https://cutt.us/N4Xic

عَمَليَّة الإِيوَاء، وهذه العَمَليَّة لها كغيرها مجموعة من الضَّوابط، وعمومًا يجب أَنْ تكون كَمِّيَّات الطَّعَام مُتَناسِبَة مع الحاجة الفِعْلِيَّة، وأَنْ تُناسِب التَّقالِيد والأعراف المَحَلِّيَّة للمُسْتَهْدَفِينَ، كما ينبغي أَنْ تكون مُتَنَوِّعَة بحيث تُراعِي أوضاع كبار السِّنِّ وغيرهم من المُحْتَاجِينَ.

- **رعاية الأَطْفال**

تَتَرَافَق حالات التَّشَرُّد عادةً بظروفٍ سَيِّئَةٍ على الأَطْفال خَاصَّةً، وهذه الظُّروف تَتَطَلَّب تدخُّلًا فَعَّالًا للمُنَظَّمَات الإغاثِيَّة لتأمين بيئة تضمن أَهَمَّ المستلزمات الأَسَاسِيَّة لحياة هؤلاء الأَطْفال، وتَشْمل هذه المستلزمات الأغذية المُخَصَّصَة لهم، والأدوية وغيرها من المستلزمات، وفي حال كانت مُدَّةَ الإِيوَاء طويلة قد يَتِمُّ إدخال خِدْمَات جديدة مُوَجَّهَة للأطفال، كالتَّعْلِيم مثلًا.

- **رعاية المرضى**

تَتَطَلَّب عَمَليَّات إِيوَاء المُشَرَّدِينَ إيلاء المرضى وذوي الحالات الصِّحِّيَّة الخَاصَّة اهتمامًا خاصًّا، وعمومًا تعمل مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ على تكثيف الجهود من أجل رَفْعِ مستوى الصِّحَّة العَالَمِيّ، وكذلك القيام بالدِّراسَات البحثيَّة الخاصَّة بالمجال الصِّحيّ، ووَضْع مَعايير وخيارات من أجل السَّيْطَرة على الأمراض، ومدى انتشارها، وأيضًا مُحارَبَة الأمراض الَّتي تنتشر في بعض الدُّول، وخَاصَّةً تلك الَّتي تتَّسم بالفقر والجهل(1).

وهنا يجب الوضع في الاعتبار أَنَّ هناك عددًا من المعايير يجدر أَنْ تُطبَّق عند التَّعَامُل مع هذه الفئة كمُتَطَلَّبَات تالية لعَمَليَّة الإِيوَاء، تَتَمَثَّل في:(2)

1. فاران، ألبرت غنزاليس. "**إيصال الإغاثة الإنْسَانيَة**"، الموقع الرَّسْمِيّ للأمم المُتَّحِدَة، د. ت، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/Vy7JuJ
2. **تقرير مُمَثِّل الأمين العَامّ المعنيّ بحقوق الإنسان للمُشَرَّدِينَ داخليًا**، الجمعيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة، الدَّوْرة الثالثة عشرة لمجلس حقوق الإنسان، يَونيو 2010م، ص ص 105-56، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/3WqYP2

1. السَّلامة والأَمْن على الأجل الطويل.
2. التَّمتُّع بمستوى معيشة لائقٍ دون تمييز.
3. الوُصُول إلى سُبُلِ كَسْبِ العَيْشِ وفُرَصِ العَمَل.
4. الآليَّات الفعَّالة والميسورة لإصلاح المساكن والأراضي والممتلكات.
5. الحصول على الوثائق الشَّخْصِيَّة وغيرها من الوثائق دون تمييز.
6. جَمْع شَمْل الأُسَر.
7. المشاركة في الشُّؤون العامَّة دون تمييز.
8. الوصول إلى سُبُل الإنصاف الفَعَّالة والعدالة.

- **إنقاذ المُحاصَرِينَ**

يُشير مفهوم الحِصَار وفْق أَدَبيَّات العَمَل الإغَاثيّ إلى تَعذُّر خروج السُّكَّان من مكانهم الحَاليّ إلى مكانٍ آخر أَكْثرَ أَمْنًا، وقد تكون مَوانعُ الخروج إمَّا طَبِيعيَّة أو عَسْكَريَّة، وقد تكون حالات الحِصَار فَرْدِيَّة أو جَمَاعِيَّة، وممَّا لا شَكَّ فيه أَنَّ الوقوع الجَمَاعِيّ تحت وطْأَة الحِصَار لا يَطال أَثَرُهُ الضَّحايَا والمُحاصَرِينَ وحَسْب، بل يجعل الدَّوْلَة ذاتها عاجزةً عن تحقيق أيِّ نوعٍ من التَّنْمِيَة المُسْتَقِلَّة العائدة عليهم، وحينها تقتصر محاولات استمرار حياتِهم على الاعتماد الكامل على تلقِّي المُساعَدات الإنْسَانيَّة الوارِدَة من الخارج.

كما يَمْتَدُّ ذلك إلى القُوَّات المَعْنِيَّة بالمُسَاعَدَة أو الإنقاذ؛ بحيث إنَّ بيئة العَمَل المفتوحة تكون عاملًا مُساعِدًا في صُلْبِ العَمَل الإغَاثِيّ فضلًا عن تقديم الدَّعْم لها، أمَّا غير ذلك فإنَّه مِمَّا يَعُوقُ تَحَرُّكَاتِها -سَوَاءً كانت الجهة أهليَّةً أو خَارِجيَّة- في سبيل محاولة تعزيز الوضع الآمِن مقابل الخطر، وبالتَّالِي مُعَدَّلات وُصُول أَقَلّ لمنتظري الدَّعْم(1).

1. كوستانيني، جيان فرانسيسكو، وآخرون. دراسة مَسْحِيَّة تَحْليلِيَّة لمُنَظَّمَات المجتمع المَدَنيَ في الأراضي الفِلسْطِينِيَّة المُحْتَلَّة، التقرير النِّهائِيّ، جامعة ولاية كولورادو، كلية الاستدامة البيئية العالَمِيَّة، 2011م، تاريخ الزيارة 19 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Ra03t

وفيما يَخُصُّ الأمر الواقع فإنَّه على الرَّغْم من نفاذ حَمَلات الإنقاذ للمُحاصَرِينَ باعتباره الهدف الأصيل من العَمَليَّة، الَّذِي قد يَتِمّ بالتَّنْسِيق مع عددٍ من الشُّرَكَاء، والتَّمَكُّن من تَوْصيل الأغذية والمستلزمات الطِّبِّيَّة للعَاجِزِينَ عن الوصول لها بِفِعْل مُسَـــبِّبَات الحظر(1)؛ فإنَّ العديد من محاولات الإنقاذ أو الوصول للمُحاصَرِينَ بالأساس تَبُوءُ بالفَشَلِ؛ نظرًا لِتَعَنُّتِ الجهات المسؤولة عن الحِصَار بِشَكْلٍ أَسَاسٍ(2). وينبغي لَفْت النَّظَر إلى ضرورة تمكُّن القائمين على هذه العَمَليَّة من أجل تقديم عَمَليَّات الإغاثة والإسعاف؛ بحيث تكون التدريبات اللَّازِمة مكفولة لهم، بالإضَافَة لضرورة ضمان حُرِّيَّة التَّحَرُّك أثناء الطَّوارِئ.

إنَّ ظُرُوف الحِصَار تختلف من حالةٍ لأخرى ومع اختلافها تختلف الآليَّاتُ المتَّبَعَة للإنقاذ، ففي الكَـــوارث النَّاجِمَة عن الزَّلازِل والهزَّات الأَرْضِيَّة قد يُحْصَر بعض السُّـــكَّان تحت الأنقاض؛ مِمَّا يَتَطَلَّب جهودًا اسْـــتِثْنَائِيَّة من المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة لانتشـــال هؤلاء الضَّحايَا، كما الحال في ظُرُوف السُّيُول الَّتِي قد تَفْرض حِصارًا على بعض السُّـــكَّان المَحَلِّيِّينَ، وطبعًا قد تَفْرِضُ بعض الصِّرَاعَات العَسْكَرِيَّة نوعًا من الحِصَار المقصود أو غير المقصود على السُّـــكَّان؛ بحيث يكون خروج السُّكَّان من المنطقة محفوفًا بالمَخاطِر.

في معظـــم حالات الحِصَار وبَغَضّ النَّظَر عن مُسَـــبِّبَات الحِصَار، قد يكون من الصُّعُوبَـــة بمكان على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة القيـــام بعَمَليَّات الإنقاذ بمفردها ودون مُسَاعَدَة جهات مُخْتَصَّة؛ كالاستعانة بِطَوَّافَاتِ وحَوَّامَاتِ الجيش والقُوَّات المُسَلَّحَة المَحَلِّيَّة، أو التَّعاوُن مع وحدات الدِّفَاع المَدَنيّ.

---

1. **مؤَسَّسَة راف تَتَمَكَّن من إغاثة المُحَاصَرينَ**، وكالة الأنباء القطرية (قنا)، 13 أغسطس 2016م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/6F40uX
2. **اتِّساعُ النداءات الدُّوَليَّة لإنقاذ المُحَاصَرينَ بالفلوجة**، موقع الجزيرة، 8 أبْرِيل 2016م، تاريخ الزيارة 25-1-2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/XJWBSZ

وهنا تجدر الإشــــارة إلى أنَّ عَمليَّات إنقاذ المُحاصَرِيـــنَ عَمَلِيَّةٌ محفوفةٌ بالمَخَاطِر على مستَوَيَيْن:

- **الأَوَّل وهو الأَهَمّ: المَخَاطِر المحيطة بالمُحاصَرِينَ**؛ فقد تحصل خسائر بَشَرِيَّة في صفوف هؤلاء المُتَضَرِّرِينَ بسبب تأخُّر عَمَليَّات الإنقاذ نظرًا للظُّروف المَوْضُوعِيَّة المحيطة، أو بسبب تراكم الحُطام أو شِدَّة الصِّرَاع العَسْكَرِيّ في حالة الصِّرَاعَات العَسْكَرِيَّة، وغيرها من الظُّروف المَوْضُوعِيَّة الأخرى.
- **الثَّاني: يقع على عناصر الإنقاذ أنفسِهم**، سَواءً كانوا تَابِعِينَ لمُنَظَّمَات الإغاثة أو لمُنَظَّمَات وهيئات أخرى مُساعِدَة.

إنَّ هذه المستويات المرتفعة من الخطورة أَدَّتْ إلى تَبَنِّي مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة والمُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة المَعْنِيَّة بالقضايا الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة مفهومًا جديدًا يُسمَّى "التَّدَخُّل المُبَكِّر للحَدِّ مـــن مَخَاطِر الكَوارِث، ووَفْق هذا المفهـــوم يُقْصَد بالكَوارِث "ارتباك خطير في أداء المُجْتَمَع المَحَلِّيّ يسبِّب خسائر بَشَرِيَّة ومَادِّيَّة واقْتِصَادِيَّة وبيئِيَّة على نطاقٍ واسِعٍ تتجاوز قدرة المُجْتَمَع المَحَلِّيّ أو المُجْتَمَع المُتَضَرِّر على مواجهتها باستخدام موارده المَحَلِّيَّة"(1). إنَّ هـــذه المَخَاطِر المُجْتَمِعَة تُحتِّم على المُنَظَّـــمَات المَعْنِيَّة التَّدخُّل المُبَكِّر لتخفيف آثار هذه المَخَاطِـــر قَدْرَ الإمكان؛ وذلك من خلال عَمَليَّات الإجلاء الَّتِي يمكن القيام بها قبل وقوع الكَوارِث واشتداد الأخطار، ويَتِمُّ هذا الأمر بالتَّعاوُن مع الجهات المُخْتَصَّة المَعْنِيَّة بالتَّنَبُّؤ بوقوع هذه الكَوارِث، كالمُؤَسَّسَـــات المَعْنِيَّة بالتَّنَبُّؤ بالكَوارِث الطَّبيعيَّة، أو تلك المَعْنِيَّة بالتحليلات الاسْـــتِراتِيجِيَّة للخِلافَات السِّياسِـــيَّة المُرَجِّحَة للتَّحَوُّل إلى صِراعاتٍ عَسْكَرِيَّةٍ.

1. **اسْتِراتِيجِيَّة الأُمَم المُتَّحِدَة في الحدِّ من الكَوارِث، الأمم المُتَّحِدَة**، 2008م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PltG0

المبحث الثَّالِث

الخِدْمَات الطِّبِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة

تشــــمل الخِدْمَات المُقَدَّمَة من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة -بالإضَافَة إلى ما سَبَقَ ذِكْرُه في المبحثَيْن السَّابقَيْن- الخِدْمَات الطِّبِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة، وهذه الخِدْمَات لا تَقِلُّ أَهَمِّيَّةً عن ســـابقاتها من الخِدْمَات، ووَفْق بعض الاعتبارات قد تُعَدُّ هذه الخِدْمَات ذات أَهَمِّيَّة أكبر وخَاصَّةً من ناحية استمراريّتها وطول أَثَرِها على حياة المُسْتَهْدَفِينَ؛ فالواقع الصِّحِّيّ والتَّعْلِيمــــيّ يَحْكُم ويُؤَثِّر على جوانب عِدَّة في حياة الفَرْدِ، فهي تُؤَثِّرُ على صِحَّته النَّفْســـيَّة وعلى واقعه الاقْتصاديّ والاجْتماعيّ، لهذه الأســـباب مُجْتَمِعَةً تُولِي المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة والإغاثِيَّة اهتمامًا مُتَزايدًا بالنَّواحِي التَّعْلِيمِيَّة والطِّبِّيَّة.

ومِمَّا يزيد من أَهَمِّيَّة هذه الخِدْمَات الواقع المُتَرَدِّي على مســـتوى العَالَم أجمع فيما يَخُصُّ الواقع الصِّحِّيّ والتَّعْلِيمِيّ، فمُعَدَّلات الفَقْر والجَهْل تَزدَاد يومًا بعد يومٍ؛ فوَفْق إحْصَائيَّات وتقديرات الأُمَم المُتَّحِدَة وتقارير المُنَظَّمَات الأخرى؛ فإنَّ الواقع الصِّحِّيّ العَالَمِيّ يَتَدَنَّى يومًا بعد يومٍ، وتزداد معه مُعَانَاة المرضى وأُسَرِهم، وكذلك الأمر فيما يَخُصُّ الواقع التَّعْلِيمِيّ.

وَمِـــمَّا يَلْفِتُ الانتباه في هذا المجال، هو أَنَّ التَّطوُّر العِلْمِيّ السَّرِيع في مجال الصِّحَّة وتِقْنِيَات التَّعْلِيم ينعكس إيجابًا على شرائح مُحَدَّدَة من السُّـــكَّان على مستوى العَالَم، بينما شرائح كبرى لم ينعكس هذه التَّطوُّر على واقعها، بل يَزْدَاد هذا الواقع سُـــوءًا، وقد يكون السَّبب لهذا الخَلَل بين التَّطوُّر العِلْمِيّ والواقع المُعَاش سُوء توزيع الخِدْمَات الصِّحِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة، ناهيكَ عن الأسباب الأخرى المُتَمَثِّلَة بالواقع الاقْتصاديّ المتردِّي لبعض الحُكُومَات، الأمر الَّذِي ينعكس سلبًا على جَوْدَةِ الخِدْمَات الصِّحِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة، وعلى انتشار هذه الخِدْمَات أُفُقِيًّا وعموديًّا.

في هذا المبحث سـنتناول بالبحث والتَّحليل الخِدْمَات الصِّحِّيَّة والطِّبِّيَّة المقدَّمَة من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة الدُّوَلِيَّة والإقْلِيمِيَّة والمَحَلِّيَّة، وسنتطرَّق إلى أَهَمِّيَّة هذه الخِدْمَات وإلى أشـكال ومُقَوِّمات وآليَّات تقديمها، وذلك كُلُّه وفْق الأدبيَّات المُعْتَمَدَة من مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة وكبرى المُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة المَعْنِيَّة بالجوانب الإنْسَانِيَّة.

الخِدْمَات الطِّبِّيَّة

كما أسـلفنا في مُسْتَهَلِّ هذا المبحث فَإِنَّ أَهَمِّيَّة الخِدْمَات الطِّبِّيَّة تَزْدَاد يومًا بعد يومٍ في ظِلِّ انخفاض مستوى الخِدْمَات الطِّبِّيَّة المقدَّمة من بعض الحُكُومَات، إضَافَة إلى تـردِّي الواقع الصِّحِّيّ في العَالَم، وفيما يلي أَهَمُّ الأسـباب المُتَعَلِّقَة بتَرَدِّي الأوضاع الصِّحِّيَّة على مسـتوى العَالَم، ويمكن استثمار هذه الوسائل كنقطة ارتكازٍ يمكن من خلالها تحديد الوسائل الَّتِي يمكن من خلالها للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَمَل على تحسين الواقع الصِّحِّيّ للمُسْتَهْدَفِينَ.

أسباب تَرَدِّي الخِدْمَات الصِّحِّيَّة:

- زيادة مُعَدَّلات النُّمُوِّ السُّكَّاني وخَاصَّةً في الدُّول الفقيرة ودُوَل العَالَم الثَّالِث، ومع هذه الزِّيَادَة المُضْطَرِدَة تنخفض حِصَّةُ الفَرْد من النَّفقات الطِّبِّيَّة المُخَصَّصَة له.
- الأزمـات الاقْتصاديّة الَّتِـي تَعْصِفُ بالعَالَم وتُؤَثِّر على النَّاتِـج القَوْمِيّ للدُّوَلِ وتنخفض معها بطبيعة الحال النَّفَقَات الطِّبِّيَّة.
- قِلَّةُ موارد المياه الصَّالِحَة للشُّرْب؛ إذ يُسَبِّب انتشار مصادر المياه المُلَوَّثَة زيادة في مُعَدَّلات تَفَشِّي الأمراض وخَاصَّةً السَّارية منها.
- عدم وصول حَمَلات التلقيح ضِدّ الأمراض إلى الأرياف النَّائِيَة والمناطق الفقيرة.
- قِلَّة المراكز الصِّحِّيَّة والمشافي في الأرياف والمناطق النَّائية.
- عدم وجود شبكات صَرْفٍ صِحِّيّ أو انخفاض جَوْدَة الشبكات الموجودة مِمَّا يُعَزِّزُ من احْتِمَالِيَّة انتشار الأمراض.
- انتشار الجَهْل والتَّخَلُّف في بعض بلدان العَالَم الثَّالِث وقِلَّة الوَعْي بأَهَمِّيَّة الوقاية الصِّحِّيَّة.

إنَّ هذه الأسباب وغيرها أيضًا تُسَبِّبُ تراجُعًا مضطردًا في الواقع الصِّحِّيّ العَالَمِيّ، وخَاصَّةً في البلدان الفقيرة وبلدان العَالَم الثَّالِث، مِمَّا يعطي أَهَمِّيَّة متزايدة لدَوْرِ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في العَمَل على تحسين هذا الواقع وعلى رفع مستوى الصِّحَّة العَالَمِيَّة. هذه الأسباب تُشَكِّل مِنَصَّةً أَوَّلِيَّةً للانْطِلاقِ في عمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فيمكن القول بِأَنَّ الخطوة الأَوَّلى لهذه المُنَظَّمَات العَمَل على إزالة هذه الأسباب وتقليل أَثَرِها، ويمكن فيما بعد القِيامُ بخُطُوات لاحِقَة، وفيما يلي سنورد أَهَمّ الإجراءات الَّتِي يمكن للمُنَظَّمَات المَعْنِيَّة اتِّبَاعُهَا لتحسين الواقع الصِّحِّيّ للمُسْتَهْدَفِينَ.

صُوَر ووسائل تقديم الخِدْمَات الطِّبِّيَّة

يقوم مبدأ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في تقديمها للخِدْمَات الطِّبِّيَّة على العَمَل على إقصاء دور العوامل المُسَبِّبَة لِتَرَدِّي الخِدْمَات الطِّبِّيَّة، وفيما يلي أَهَمّ هذه الوسائل والإجراءات.

- **إنشاء نِقَاط طِبِّيَّة:** يَتِمُّ عادةً إحداث هذه النِّقاط في المناطق النَّائِيَة أو المناطق ذات الانتشار الكثيف للأمراض، ويَتِمُّ تجهيزها بالوسائل الطِّبِّيَّة الأَسَاسِيَّة، كما يَتِمُّ دعمها بكوادر طِبِّيَّة، وقد تكون هذه النِّقاط ثابتةً أو مُتَنَقِّلَةً، كما يمكن أَنْ تكون مُؤَقَّتَةً أو دائمةً.
- **تقييم المستشفيات:** تعمل العديد من المُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة المُتَخَصِّصَة وعلى رأسها مُنَظَّمة الصِّحَّة العَالَمِيَّة(1) على إجراء تقييمات دَوْرِيَّة للمشافي العَامَّة والخَاصَّة في العَالَم، وخَاصَّةً تلك الموجودة في مناطق موبوءة أو ذاتِ انتشارٍ كَثِيفٍ للأمراض.

1. *مُنَظَّمة الصِّحَّة العَالَمِيَّة:* ويرمز لها اختصارًا (WHO)، واحدة من عِدَّة وكالات تابعة للأمم المُتَّحِدَة مُتَخَصِّصَة في مجال الصِّحَّة، وقد أُنشِئَتْ في 7 أبريل 1948، ومَقَرُّها الحَالِيّ في جنيف، سويسرا، وهي السّلطة التَّوْجِيهِيَّة والتَّنْسِيقِيَّة ضمن منظومة الأُمَم المُتَّحِدَة فيما يَخُصُّ المجال الصِّحِّيّ، وهي مسؤولة عن تأدية دَوْرٍ قِيادِيّ في معالجة المسائل الصِّحِّيَّة العَالَمِيَّة، وتصميم برنامج البحوث الصِّحِّيَّة، ووضع القواعد والمعايير، وتوضيح الخيارات السِّياسِيَّة المُسْنَدَة بالبيّنات وتوفير الدَّعْم التِّقَنِيّ إلى البلدان ورَصْد الاتِّجَاهَات الصِّحِّيَّة وتقييمها، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/JOo4l

- **دَعْـــم حَمَلات اللِّقَاح**: وتُوجَّه هذه الحَمَلات للأطفال بالدرجة الأولى، كما تُوجَّه لعموم السُّكَّان المَحَلِّيّين وخاصَّةً في ظِلّ وجود مَخَاوِف من انتشار أَوْبِئَة.
- **دَعْـــم علاج الأمراض المُزْمِنَة**: تُقدِّم المُنَظَّمَات الإغاثيَّة والطِّبِّيَّة خِدْمَات علاجيَّة لبعـــض الأمراض المُزْمِنَـــة كمرضِ نقص المناعة المُكْتَسَـــب "الإيدز" والسَّرَطان ومرضى السُّكَّرِيّ، وغيرها من الأمراض المُزْمِنَة.
- **نَـــشْر التَّوْعية الطِّبِّيَّة**: تعمل العديد مـــن المُنَظَّمَات الدُّوَليَّة والمَحَلِّيَّة على تنظيم حَمَلاتِ تَوْعِيَّة مُمَنْهَجَةٍ لزيادة الوَعْي الصِّحِّيّ لدى السُّكَّان المَحَلِّيّينَ، وتُوجَّه هذه الحَمَلات لطلاب المدارس والجامعات وللمُنَظَّمَات المَدَنيَّة، وقد يُستفاد من جهود الحُكُومَات في دَعْم هذه الحَمَلات.

كما تَمْتَدُّ الخِدْمَات الطِّبِّيَّة بحيث لا تَقْتَصِر على البُعْد المَادِّيّ المُتَمَثِّل في إنشاء المباني المَعْنِيَّـــة بالعَمَل الطِّبِّيّ، وإنَّما يجب النَّظَر للعَمَل الإغاثيّ والإنْسَـــانيّ في هذا القطاع بما له من أهَمِّيَّة في حِفْظ حياة الإنســـان، ونَشْرِ ثقافة التَّعاوُن الصِّحِّيّ بين النَّاسِ، على أنَّه يشـــمل -إلى جانب إنشـــاء المستشفيات والمســـتوصفات والعيادات الطِّبِّيَّة- إجراء الجِراحَات، وتقديم الخِدْمَات الطِّبِّيَّة؛ من خلال التَّطوُّع لإســـعاف المرضى في المستشفيات، وإنقاذ حياتهم في الحالات الطارئة(1).

هـــذا إلى جانب دَعْم لجان أصدقـــاء المرضى، وتأمين السَّـــكَن الصِّحِّيّ للمرضى والمُرافِقِينَ، والتَّطْعيم، ومكافحة المُخَدِّرَات، وحوادث المرور، ورعاية الشَّـــبَاب وكبار السِّـــنّ والمُعاقِينَ، ومُتَابَعَة حـــوادث المرور، والتَّوْعِية الصِحِّيَّة، وتدشـــين الدَّوْرات التَّدريبيَّة في مجال الصِّحَّة(2).

1. مظاهري، محمد بن عامر عبدالحميد. واقع العَمَل التَّطَوُّعِيّ في المملكة العربيَّة السُّـعوديَّة والدَّوْر الإعْلاميّ المأمول لتنميته.. دراســة وَصْفيَّة نَقْديَّة، مَجَلَّة جامعة طيبة: العلوم التربويَّة، العدد 4، ص 201، 2016م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/LYUK5
2. العَمَـل المَدَنيّ والخَـيرِيّ والأوقاف والتَّطَوُّع، برنامج زمالة العَمَل الخَـيْرِيّ والمَدَنيّ الأُوروُبيّ العَرَبيّ، 2013م، ص 62.

الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة

لا تقتصر الخِدْمَات الَّتي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة على ما سَبَقَ ذِكْرُه في هذا المبحث؛ فوَفْقَ أَدَبِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ فَإنَّ هذه المُنَظَّمَات تقوم بجميع الوسائل والخِدْمَات الَّتي من شـأنها تحسين حياة الإنسان أَيْنَمَا كان وأيًّا كانت هذه الوسائل؛ فالمعيار الأَوَّلُ والأوحد في تحديد هذه الإجراءات هو خِدْمَة الإنسـان، فهذه الخِدْمَات قد تَتَطَوَّرُ مع تقدُّم الزَّمَن لتشمل نواحي جديدة لم يَسْبق لها تقديمها، وهذا المعيار يمكن إسقاطه على الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة، فَرُبَّمَا وقبل خمسـين عامًا لم تكن تُدْرَج الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة ضمن حُزْمَة الخِدْمَات التَّقليديَّة المُقَدَّمَة، ويمكن معرفة أَهَمِّيَّة الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة المقدَّمة من خلال ملاحظة التَّقارير الأُمَميَّة المَعْنِيَّة بِنِسَبِ الأُمِّيَّة والجَهْلِ على مستوى العَالَم.

إنَّ الخِدْمَات المُتَعَلِّقَة بالجوانب التَّعْليميَّة ليست خِدْمَات جامدة وذات نَمَطٍ ثابتٍ، بل هي مُتَغَيِّرَة ومُتَبَدِّلَة وفقًا للمُعْطيَات المُتَعَلِّقَة بالبِيئَة المُسْتَهْدَفَة، فقد يكون المزيج المُسْتَخْدَم في بيئة هنا مختلفًا عن المزيج في بيئة أخرى، وفيما يلي أَهَمّ العناصر المُرْتَبَطَة بالخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة الَّتي تُشَكِّلُ عَصَبَ ومِحْوَرَ هذه الخِدْمَات أينما كانت البِيئَة المُسْتَهْدَفَة.

- **بناء المدارس:** تقوم العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالمُساهَمَة بتمويل بناء المدارس في عِدَّة أماكن، وخَاصَّةً تلك الفقيرة وذات مسـتوى التَّعْلِيم المنخفض، وعادةً ما تُوجَّه هذه المدارس لِلضُّعَفَاءِ من المُجْتَمَع كالنَّازحين والفارِّين من الصِّرَاعَات.
- **برامج مَحْو الأُمِّيَّة:** وعادةً ما تُوجَّه هذه البرامج إلى الكبار من الرِّجَالِ والنِّسَاء، وقد تكون هذه البرامج ذات تغطية كاملة من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أو بِشَكْلٍ جُزْئيٍّ، كتوفيرها المُعَلِّمِينَ مثلًا.
- **دَعْم العَمَل التَّعْليميّ:** كتوفير القُرْطَاسِيَّة ووسائل التَّعَلُّم وتقديمها للطلبة مُبَاشَرةً، أو للحكومة المَحَلِّيَّة لتقوم هي بتوزيعها.
- **توفير المُتَطَوِّعينَ:** ويقوم هـؤلاء المُتَطَوِّعُونَ بتعليم الطلبة والأَطْفال أو القيام ببرامج مَحْو الأُمِّيَّة، وعادةً ما يَتِمُّ توجيه العَمَل التَّطَوُّعِيّ للمَنْكُوبِينَ والمُهَجَّرين، وخَاصَّةً مَنْ طَالَتْ فترة تشَرُّدهم.

وبِالطَّبْعِ فَإِنَّ هذه الخِدْمَات ليست الخِدْمَات الحَصْرِيَّة ذات الصلة بالعَمَلِيَّة التَّعْلِيمِيَّة، فهذه الخِدْمَات ليست ذات نَمَطٍ تَقْلِيدِيّ ثابت، فهي لا تقتصر على عمليَّة البناء والتأسيس للمدارس كعمليَّة مَادِّيَّة بَحْتَة، وإنَّما تقع تحت مَظَلَّته كافَّة الأنشطة الَّتِي تخدم العَمَلِيَّة التَّعْلِيمِيَّة في أيّ مجتمعٍ كان، فسَواءً من ناحية تشييد المدارس، أو مَنْح المُتَطَوِّعين دُرُوس التقْوية بلا مقابل، أو إرسال المُتَفَوِّقِينَ بِالمَجَّانِ للخارج، أو تحسين الخِدْمَة المقدَّمة في القطاع الحُكُومِيّ من خلال مناقشة القضايا الَّتِي تخصُّ المجال، وتحديد مَوَاطِنِ الخَلَل، والعَمَل على إصلاحها، بالإضَافَة إلى تشجيع الإبداع ورعاية المواهب وتنميتها، بحيث يكون الهدف من وراء كُلّ ذلك هو الارتقاء بمستوى النَّشْء ونَشْر العلم(1).

وتهدف البرامج التَّعْلِيمِيَّة الإِنْسَانِيَّة إجمالًا إلى مجموعة من الأهداف الواضحة، يُعَدُّ من أهمّها ما يلي:(2)

- الإشراف على البرامج الَّتِي تُطْلِقُهَا المُؤَسَّسَة الإِنْسَانِيَّة؛ بهدف تحقيق الأهداف المَرْجُوَّة من ورائها في نهوض المُجْتَمَعَات المُسْتَهْدَفَة من خلال التَّعْلِيم.
- المُسَاهَمَة في تربية النَّشْءِ تربيةً صحيحةً تتماشى مع قِيَم المُجْتَمَع وآدابه.
- المُساهَمَة في مَحْوِ أُمِّيَّةِ الكِبَار من الرِّجَالِ والنِّسَاء.
- دَعْم وتشغيل المُؤَسَّسَات التَّعْلِيمِيَّة.
- دَعْم وتشغيل مراكز ومعاهد التَّدْريب الفَنِّيّ والتَّأْهيل المِهْنِيّ.
- إعداد كوادر مُؤَهَّلَة عِلْمِيًّا وأَكَادِيمِيًّا في المُجْتَمَعَات لتجدها حال الاحتياج إليها.

1. **العَمَل المَدَنيّ والخَيْرِيّ والأوقاف والتَّطَوُّع**، برنامج زمالة العَمَل الخَيْرِيّ والمَدَنيّ الأُورُوبِّيّ العَرَبِيّ، مرجع سابق.
2. **الرِّعايَة التَرْبَوِيَّة**، هيئة الإغاثة الإسلاميَّة، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/5HFpsH

وأخيراً، فَإِنَّ ملامح البرامج الإنْسَانِيَّة في مجال التَّعْلِيم لا تختلف كثيرًا بين المُجْتَمَعَات الغربيَّة والعَرَبِيَّة، ولكِنَّه لا يزال يُسجِّل نوعًا من الاختلاف في ضوء الأَوَّلويَّات، فهي تَتَّفِقُ بعضُها مع بعض في الأُطُر العَامَّة، والاختلاف ينحصر في التفاصيل الإِجْرائِيَّة كنتيجة لاختلاف البِيئَة العَرَبِيَّة والغَرْبِيَّة.

المبحث الرَّابع

الخِدْمَات الاجْتِماعيَّة الوَعْظيَّة والإِصْلاحِيَّة

يُعَدُّ الدَّعْم النَّفْسِيّ من المحاور المُهِمَّة الَّتي تَضْطَلِع بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ويتنامى دَوْر هذا الدَّعْم يومًا بعد يوم في ظلّ التَّهَوُّر السَّريع الحاصل في مستويات الضُّغوط النَّفْسِــيَّة على مســتوى العَالَم أَجْمَع، وهذا الدَّعْم مُوَجَّهٌ لجميع شرائح المُجْتَمَعَات الغَنِيَّــة منها والفقيرة، والدَّعْم النَّفْسِيّ المقدَّم يشــتمل على عِدَّة أوجه ومَحاوِر، تَصُبُّ جميعها في خانة واحدة، وهي تحســين الحالة النَّفْسِيّة والسُّلُوكِيَّة للأفراد والمُجْتَمَعَــات، وتَنْظُر الحُكُومَات أيضًا لهذا الدَّوْر بأَهَمِّيَّة بالغة، فمن الممكن لهذه المُنَظَّمَات أَنَّ تلعب دورًا إيجَابيًّا في دعمها الإِصْلاحِيّ للمُنْحَرِفينَ سُــلوكيًّا أو من خلال تقديم خِدْمَاتها في السُّجُونِ والإِصْلاحِيَّات.

وهنــاك تجاربُ رائدةٌ في هــذا المجال في عِدَّة دُوَل من العَالَــم لتأهيل المُجْرِمين والمُنْحَرِفِينَ سُــلُوكيًّا من خلال تأهيلهم النَّفْسِيّ في أماكن احتجازهم، كما تُوجَّه هذه الخِدْمَات إلى التَّأهيل النَّفْسِيّ للأطفال الَّذينَ تَعَرَّضُوا لصَدَمَاتٍ نَفْسِيَّة، وحتى لعموم الأفراد أيضًا، في هذا المبحث ســنتناول دور المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة في تقديم الخِدْمَات المُتَعَلِّقَــة بالجوانب الوَعْظِيّة والإِصْلاحِيَّة والخِدْمَات الاجْتِماعيَّة، وبالتَّأْكِيدِ فَإِنَّ هذه الخِدْمَات تأخذ أشكالًا وأنماطًا مُتَعَدِّدَة سنُبَيِّنُهَا في سياق هذا المبحث.

تنظيم زيارات السُّجُونِ والإِصْلاح الاجْتِماعيّ

يُمَثِّل هذا المجال بُعْدًا إِنْسَــانيًّا واجْتِمَاعِيًّا مهمًّا؛ لما يعود به على المُجْتَمَع من الإسهام في تأهيل المســجونين؛ لتجاوز ظروفهم إلى واقع أفضل في المســتقبل، وقد شدَّدت دراســات بَحْثِيَّة حول عَمَليَّات حقوق الإنسان المَيْدَانِيَّة، على التَّأَكُّد من مُتَابَعَة اللَّجْنَة الدَّوليَّــة للصليب الأحمر لزيارة المُحْتَجَزِينَ، ومِن مُتابَعَة ظُرُوف الاحتجاز، والتَّأكيد

على مُراعَاة تطبيق مبادئ حقوق الإنسان تِجَاههم، كما أكَّدَتْ الدِّراسات على ضرورة التَّنْسِيق بينها وبين مَنْدُوبي حُقوق الإنسان المَيْدَانِيِّينَ(1).

وفي هذا السِّــيَاق تجب الإشارة إلى التَّوَجُّه الَّذِي ظهَر مؤخَّرًا في العديد من الدُّوَل، والَّذِي يُشَــجِّع على إحلال النَّهْــجِ الإصْلاحِيّ مَحَلّ العقوبة بالسَّــجْن في الأحكام القَضَائِيَّة، أو تأمين الخِدْمَات الإصْلاحِيَّة المُرَافِقَة لأحكام السِّجْن؛ وهدف هذا النَّهْج بالتَّأكيــد هو التقليل قَدْر الإمكان من حِدَّة الخــلاف الاجْتِماعيّ بين المحكوم عليه بالسِّجْن وبين محيطه وواقعِه بعد قضاء عقوبته السَّالبة للْحُرِّيَّة، الأمر الَّذِي قد يُعَزِّز رَدَّات فِعْلِه السَّلْبيَّة وبالتَّالي قد يصبح أكثر قَابِلِيَّةً للسُّلوك الانْحِرَافيّ، فمن هذا المنطلق يمكــن القول بأَنَّ لهذا الدَّوْر الوَعْظِيّ والإرشــادِيّ بُعْدَيْن؛ الأَوَّل: بُعْدٌ وِقَائِيٌّ يهدف لتقديم الوَعْظ الإرْشَــادِيّ بهدف معالجة الحالات المُنْحَرِفَة قبل ظهورها، وهذا البُعْدُ يَتِمُّ القيام بإجراءاتِهِ في المدارس وبالتَّعاوُن مع الحُكُومَات ومُؤَسَّسَات المُجْتَمَع المَدَنيّ والمُؤَسَّســات الإعْلامِيَّة الَّتِي يمكن استخدام فضائها في نَشْر هذا الوَعْظ الإرْشَادِيّ، أَمَّــا البُعْد الثَّاني لهذا الدَّوْر: فهو دَوْرٌ عِلاجِيّ، يســتهدف حالات الانحراف الفِعْلِيَّة الحاصلة والموثَّقة، والَّذِي يهدف إلى إعادة تقويم السُّــلُوك المُنْحَرِف لبعض الأفراد، وعادةً ما يَتِمُّ القيام بهذا البُعْدِ في السُّجُونِ والإصْلاحِيَّات.

وهنا يجب التَّنويه إلى ضرورة تقديم الخِدْمَات نفســها إلى ذوي المحكومين؛ إذ إنَّ النُّظُم السِّياسِــيَّة نَفْسَها لا تُعنَى بشــؤونهم، وبالتَّأكِيد يكون القطاع الإنْسَانيّ مَنُوطًا بالاضطلاع به؛ سَــواءٌ من النَّاحية المَادِّيَّة ولا سِيَّمَا إذا كان المسجون هو العائل لهذه الفئة، ورعاية المسجون معنويًّا لتلافي أَيَّة مشكلات أو صِدَامات، ويُفسِّر ذلك ضرورة توفُّر مُنَاخ ملائم تســير على ضوئه الأسرة، وليس فقط خلال الفترة الَّتِي يكون فيها أحد أفراد الأسرة تحت العقوبة، ولكن أيضًا بَعْدَها؛ أمَّا حال اتُّخِذَتْ تِجَاهَها إجراءات

1. **مركز حقوق الإنسان، الزيارات إلى المُحْتَجَزِينَ**، جامعة مينيسوتا، كلية القانون، (1996م)، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/lkf76I

وقَائيَّة تُؤَهِّلُها لاستقبال هذا الفَرْد؛ فَإِنَّ الأسرة ستكون قادرةً من جهةٍ على الانخراط مُجْتَمَعيًّا بِفِعْلِ تحقُّق مبدأ التكافل والتَّضَامُن، ويكون السَّـــجين من جهةٍ أخرى بعد خروجه مُحاطًا بما يضمن عدم ارتكاب الجريمة مجدَّدًا(1).

وقد تهدف المُنَظَّمَات في نشاطها الاجْتِماعيّ هذا إلى مجموعة من الأهداف تَتَمَثَّل فيما يلي:

- تطوير التَّنْمِيَة الأُسَريَّة والاجْتِماعيَّة عن طريق تقديم الاستشارات والدَّعْم الاجْتِماعيّ.
- وقاية الأفراد من المشكلات الاجْتِماعيَّة وتَبِعَاتُها النَّفْسيَّة.
- الإرشاد الاجْتِماعيّ لأفراد المجتمع، وتقديم التَّوْجيه اللَّازم للمُساعَدَة في معالجة المشكلات القائمة والمُحْتَمَلَة.
- العَمَل على تســـهيل تَلَقِّي الخِدْمَات من خلال استخدام أساليب تُحَقِّق الانتشار الأُفُقِيّ والعَمُوديّ لهذه الخِدْمَات.
- العَمَل المُسْـــتَمِرّ على تحقيق التَّمْكِين الاجْتِماعيّ؛ وذلك من خلال الاستفادة من المصادر الاجْتِماعيَّة المَحَلِّيَّة المُتَاحَة.
- تطوير المعرفة العَمَليَّة عن طريق إجراء البحوث والدِّراســـات المُرْتَبِطَة بالمواضيع الاجْتِماعيَّة.
- تقديم الخِدْمَات التَّعْلِيميَّة والتَّثْقِيفيَّة ذات الصِّلَة.

تقديم الاستشارات القَانُونيَّة والطِّبِّيَّة

يَتَنَوَّع العَمَل الإنْسَـــانيّ في هذا المجال بين أكثر من مســـألة، فيمكن أَنْ يَتِمّ تقديم الاستشارات القَانُونيَّة للأشخاص ذات المصالح الفَرْديَّة، أو الجماعات في إطار الصَّالح

1. ابن دريس، زين بن عبدالله. **الخِدْمَات المُقَدَّمَة من اللَّجْنَة الوَطَنيَّة لرعاية السُّجناء والمُفْرَج عنهم وأُسَرِهم لأُسُر السُّجَناء واقعها وآفاقها**، جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأَمْنِيَّة، قسم العلوم الاِجْتِماعيَّة (التَأهيل والرِّعَايَة الاِجْتِماعيَّة)، (2007م)، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/UObPv

العَامّ، أو فنيًّا في النَّواحي التَّنظِيميَّة أو في المجال التَّحْليليّ أو البَحْثِيّ المُتَعَلِّق بالقانون، تُقَدَّم جميعًا دون مقابل في حالات مُعَيَّنَة، مع الأخذ بالاعتبار أَنْ يكون المُتَطَوِّع مُلْتَزِمًا بِكُلِّ معايير الإجادة الَّتِي يلتزم بها تِجَاه العَمَل المدفوع، وقد تظهر الحاجة للوفاء بمقابل خِدْمَات إضافيَّة لا تعود على المُتَطَوِّع فيلتزم المُسْتَفِيد بها، وتحديدًا إذا ما كان المُسْتَفِيد هو مُؤَسَّسَات تقوم بدورها على توفير الدَّعْم القَانُونيّ لغير القادرين(1).

أو يكْفُــل المُتَطَوِّع كافَّة أَوْجُه التَّكْلفَــة وتحديدًا حال تَطَوُّعِه لصالح أفرادٍ، أو في حال أَنْ يكون المُتَطَوِّع مُتَمَثِّلًا في شَــخْصِيَّاتٍ اعْتِبارِيَّة تُمَثِّلُها مُؤَسَّسَات مُتَخَصِّصَة في هذا المجال لخِدْمَة شرائح بِعَيْنِها، ويكون المجال في هذا النَّمَط غالبًا على مســتوى القضايا الجزائيَّة أو الإجرائيَّة، أمَّا المستوى الثَّاني والمُتَعَلِّق بالقضايا الحقوقيَّة أو الَّتِي تَتَخَصَّصُ في إطــار فئات يكون التَّنَوُّع فيها مَرْغوبًا مُجْتَمَعِيًّا كقضايا العُنْف الأُسَرِيّ والأحداث، وذوي الإعاقة واللَّاجِئينَ، والعُمَّالِ المهاجرين، وضحايا الاتِّجَارِ بالبَشَرِ، وغير ذلك.
ويمكن إجمالًا تحديد الأنشــطة الَّتِي يستفيد منها العامَّة من مجال التَّطَوُّع القَانُونيّ من خلال عِدَّة أنشطة يمكن إجمالها: بالمَشُورَة القَانُونيَّة والعَامَّة، وتقديم الاستشارات والوساطة لحَلِّ المشكلات دون أَجْرٍ، إضَافَة إلى التَّثْقِيف المُجْتَمَعِيّ لرَفْع الوَعْي العَامّ بالقضايا القانُونِيَّة وبناء القُدُرَات للمُستفِيدِينَ، والتَّوْعية بالأنشطة القَضَائِيَّة، ودعم التَّنْظِيم المُجْتَمَعِيّ وحَشْد التَّأْييد والدعوة.
وفي هذا الإطار يُقَدِّم البرنامج الإنْمَائِيّ للأمم المُتَّحِدَة عددًا من المُسَاعَدَات القَانُونيَّة الاسْتِشَارِيَّة من جانبٍ، والتَّدريبيَّة من جانبٍ آخر للمَعْنِيِّينَ بالعَمَل القَانُونيّ (معاونون- قضاة-.....إلخ)، ســاعد في تونس، مثلًا، على وضْع اســتراتيجيَّة لمكافحة الفساد في أعقــاب ثَوَرَات الرَّبِيع العربيّ، كما وضَع قانونًا لإنشــاء لجنة من أجل التحقيق في قضايا الظُّلْم لنَيْل حقوق الواقعين تحته(2).

1. **دليل المُســاعَدَات القَانُونيّة للأطفال ومُنَظَّمَات حقوق الطفل**، المملكة المُتَّحِدَة، الشــبكة الدُّوَليَّة لحقوق الطفل، 2012م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/YTioOL
2. **التقرير السَّنَوِيّ لبرنامج الأمم المُتَّحِدَة الإنْمَائِيّ 2014-2013م**، مرجع سابق.

أَمَّا في مجال تقديم الاستشـــارات الطِّبِّيَّة فتَتَجَلَّى مثل هذه الرُّؤَى بِشَكْلٍ أوضح من خلال الجهود الَّتِـــي تبذلها المُنَظَّمَات الدَّوليَّة تحديدًا في مجال الصِّحَّة، فتعمل على ســـبيل المثال مُنَظَّمَة الصِّحَّة العَالَمِيَّة في إطار تَوْجِيهِيّ وتَرْشِيديّ يهدف إلى تحسين العَمَليَّة الصِحِّيَّة على مُخْتَلَف الأقطار الَّتِي تُغَطِّيها، ويجري ذلك عَبْرَ تحديث الدَّلائِل الإِرْشَادِيَّة الإِطَارِيَّة بما يضمن توحيد الأداء، كما تَتَعاوَن مع المجموعة الإِنْمَائِيَّة للأمم المُتَّحِدَة واليونيســـيف بشأن تحسين نظام العَمَل المَعْنِيّ به المُنَسِّقُونَ المُقِيمُون في تلك الأقطار مع تطوير القُدُرَات بِشَـــكْلٍ متزامن يضمن لهـــا تحقيق كافَّة صور الجَوْدَة وبسُبُل تنسيق أكثر سهولة.

كما تُسْـــهِم الأُمَم المُتَّحِـــدَة في وضع خُطَط مُحَدَّدَة لكافَّة أنحـــاء العالَم لتحقيق ما يُعرَف بالأهداف الإِنْمَائِيَّة للأَلْفِيَّة، وهذا ما طبَّقته بالفعل في جاوة-إندونيسيا؛ حينما ســـاعدت عددًا أكبر من النِّسَـــاء على البقاء أحياء، وذلك على أثَـــرِ تزايُد الوَفَيَات النِّفَاسِـــيَّة بينهـــن، كما بادرت أيضًا إلى محاربة الضَّعْـــفِ والتَّقَزُّم؛ من خلال وضع خريطة للأَمْن الغِذَائِيّ تفيد التَّجمعات الأكثر إلحاحًا(1).

بالإضَافَة إلى جميع هذه الخِدْمَات السَّابِقَة تُقَدِّم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة خِدْمَات مُتَعَلِّقَة بالمفاهيم الاجْتِماعيَّة السَّلْبِيَّة، كاضطهاد المرأة، وعمالة الأَطْفال، وغيرها من القضايا، وبخصوص هذه القضايا تعمل المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة على تنظيم برامج اجْتِمَاعِيَّة مُتَخَصِّصَة تُعْنَـــى بتعزيز الوَعْي الجَمْعِيّ بهذه القضايا، وسُـــجِّل العديدُ من النَّجَاحَات في هذا المجال؛ وخَاصَّةً في الدُّول الفقيرة ودول العَالَم الثَّالِث.

1. التَّقْرير السَّنَوي لبرنامج الأمم المُتَّحِدَة الإِنْمَائيّ 2014-2013م، مرجع سابق، ص 33.

المبحث الخامس

الدِّفَاع المَدَنِيّ وحماية البيئَة

يرتبــــط مفهوم الدِّفاع المَدَنيّ بجميع العَمَليَّات والإجراءات الهادفة لتقديم العَوْن والمُساعَدة للمُحْتَاجين والمُتَضَرِّرينَ جرَّاء ظُرُوف مَوْضُوعيَّة طارئة تُشَكِّل تهديدًا لهم، وتشمل هذه الأخطار إمَّا تهديدًا كاملاً على الحياة والممتلكات أو تهديدًا جزئيًّا، كالحرائق مثلاً وغيرها من المَخَاطِر، وقد لا تُقَدِّم المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والإغاثيَّة هذه الأنواع من الخِدْمَات بشَــكْلٍ مُبَاشِرٍ إلَّا أَنَّهَا تُدَعِّم هذه الأنشـــطة إمَّا بتمويل هذه الأعمال، أو بتقديم المُسَاعَدَات للمُتَضَرّرين جرَّاء المَخَاطِر المذكورة، كما أَنَّ القضايا البِيئِيَّة أصبحت تَحْظَى باهتمام مُتزايدٍ من المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة؛ لما لها من أَهَمِّيَّة تنعكس بشَــكْلٍ مُبَاشِر وغير مباشر على حياة الأفراد، وتعمل هذه المُنَظَّمَات على تنظيم حَمَلات تَوْجيهيَّـــة وتَعْريفِيَّة بأَهَمِّيَّة الحِفَاظ على البيئَة والإجراءات الَّتي يمكـــن اتِّباعُها في هذا الخصوص، وفي هذا المبحث سنُسَـــلِّط الضَّوْء على برامج الدِّفَاع المَدَنيّ وبرامج حماية البِيئَة الَّتِي تنتهجها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كمناهج عمل دائمة أو مُؤَقَّتَة.

الدِّفَاع المَدَنيّ

قد لا تقوم المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة بدورٍ مباشر في عَمَليَّات الدِّفَاع المَدَنيّ؛ نظرًا لعدم تَوفُّـــر الإمكانات التَّنْظِيميَّة والإجْرائيَّة اللَّازمـــة لهذه الأعمال، وكَوْن هذه الأعمال تَتَطَلَّـــب تَخَصُّصًا دقيقًا قد تكون هذه المُنَظَّمَات بعيدةً عنه نِسْـــبيًّا، ولَكِنَّ هذا البُعْدَ لا يَعْنِي غيابها التَّامّ عن هذا المجال، فهي تُقَدِّم دعمها غير المباشر لهذه الأنشـــطة من خلال عِدَّة أســـاليب، كتمويل هذه الأنشطة أو المُسَاهَمَة في التَّمْويل، ومن خلال تقديم العَوْن المباشر للمُتَضَرّرينَ. وأنشـــطة الدِّفَاع المَدَنيّ عادةً تُغَطِّي عِدَّة جوانب في المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة، فهناك الأنشـــطة المُتَعَلِّقَة بالخِدْمَات إبَّان الحُرُوب والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة، والخِدْمَات المُقَدَّمَةُ في الحالات الطَّبيعيَّة كالحرائق على سبيل المثال.

وهنا تجدر الإشـــارة إلى أَنَّ الخِدْمَات المُقَدَّمَةَ مِن قِبَل مُنَظَّمَات الدِّفَاع المَدَنيّ تُعْنَى بالدرجة الأَوَّلى بالحِفاظ على الأرواح، وهذا ما يُلْزِم هذه المُنَظَّمَات -سَواءً في مجال الإطفاء أو التَّعامل مع المباني المُنْهَدِمَة وغيرها- نوعًا من الحَذَر الشَّـــديد، والحرص البالـــغ؛ لِأَنَّ جَوْهَرَ عمليَّة الإنقاذ هي حماية الأرواح، وانتشـــالها من محيط الخطر، وبالتَّالي فلا بُدَّ أَنْ يبدأ المُنْقِذُون بحماية أنفســـهم؛ لأنَّ الخسائر في صفوف وأرواح المُنْقِذِينَ تؤول بدورها إلى مزيدٍ من الخسائر في الأرواح على العموم، وهذا المفهوم هو السَّـــبَب المباشر في إقصاء المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة عن هذا المجال، وهنا تظهر أحيانًا اتِّجاهات تُنَادِي بضرورة أَنْ يَتِمّ تدعيم قُوَّاتِ الدِّفَاع المَدَنيّ الرَّسْميَّة بقُوَّات إضافيَّة مُتَطَوِّعَة تكون عـــلى درجة من التَّفَوُّقِ والمهارة تُخَوِّلها للقيام بهذا العَمَل المُهِمّ الَّذِي تظهر أهمِّيَّته جليَّة في إنقـــاذ الأرواح في الأوقات الطَّارِئَة والعصيبة، وتجنُّب الآثار الكارثيَّة قبل أَنْ تحدث أو تتفاقم على الأقلّ؛ إذ إنَّه في حال قصور القُوَّات الرَّسْميَّة، سَواءٌ من حيث الاستعداد والأداء، أو من حيث القُوَّة العدديَّة، يَتَطَلَّبُ الأمرُ فَتْحَ المجال للعَمَـــل التَّطَوُّعِيّ دون تأجيلٍ، وتحتدم هـــذه الحاجة في الغالب في الدُّول الَّتِي يُعَدُّ التَّطَوُّع في هذا المجال غائبًا فيها(1).

ولإنجاح العَمَليَّة يتحتَّم على المُتَطَوِّعين الالتزام باستراتيجيَّة مُعَيَّنَة تكون من عوامل النَّجاح للعَمَليَّة برُمَّتِها، ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيَّة في النِّقاط التَّالية:

- **التَّنْظِيم:** لضمان تنفيذ يبتعد عن العَشْـــوَائِيَّة، ويبدأ هذا التَّنْظِيم بتحديد المَهَامّ داخل مجموعة المُتَطَوِّعِينَ، ويمكن تقســـيمها إلى مجموعاتٍ جُزْئِيَّةٍ بَحَسْبِ نمط الأعمال والواجبـــات، فانْهِمَاكُ الجميع في ظِلّ أَجْـــواء خَطِرَةٍ يضع احتمالات لحدوث الأخطاء غير المقصودة النَّاشـــئة عن انغماس الأفراد وانشـــغالهم عنها ما يُؤَدِّي لأوضاع طارئة جديدة يمكن الاســـتغناء عنها بأنْ تُعنَى مجموعة بعمليَّة

1. مطاوع، أنمار. "العَمَل التَّطَوُّعِي في الدِّفَاع المَدَنيّ"، صحيفة عكاظ، 8 سبتمبر 2013م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/pgAnbI

الإنقاذ بِالفِعْلِ، وأخرى تعمل كمُرَاقِب لسلامة المُنْقِذِينَ وفكّ أيّ تشابك أو التَّصَدُّر لأيّ طارئ قد ينشأ أثناء العَمَلِيَّة للسَّيْطَرة على الوَضْع.

- **وَضْعُ خُطَّةٍ مُسْـــبَقَة:** فَوَضْعُ تِكْتيك واضح لتَحرُّكاتِ الفريق الرَّئِيسة والفَرْعِيَّة يُجَنِّبه الكثير من حالات الارتباك والتَّرَدُّد؛ الأمر الَّذِي يمنحه سلاسةً في التَّصرُّف واتِّخاذ القرار وكُلَّمَا كان متمكِّنًا من ذلك أكثر كانت قدرته أعلى على إنهاء المَهَمَّة بنجاح.
- **تقييـــم الوَضْعِ المَيْدَانِيّ:** فإلمامه بِالوَضْعِ العَامّ ومحيط العَمَل يمنحه القُدْرَة على التَّمييز، وتصنيف الأوضاع، وتحديد أَوْلَوِيَّات التَّعَامُل.
- **العَمَل وفق المُعْطَيات:** فعمليَّة الشُّروع في الإنقاذ تُعَدُّ الجزء الأَهَمّ والأَصْعَب من العَمَلِيَّة إجمالًا؛ إذ لا يكون بمقدور الأفراد معرفة الوَضْع بِدِقَّةٍ واتِّخاذ القرار على الاقتحام، أو أَنَّ هناك موانعَ فيجري تَحَرِّيها وحلُّها بِشَـــكْلٍ عاجل مع الحَذَر، أو حَتَّى اتِّخاذ أيَّة تدابير وِقَائِيَّة.

كما يظهر دَوْر المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة الإنْسَانِيَّة هنا بالدَّوْر الإرْشَادِيّ الَّذِي تلعبه في تنبيه الأفراد إلى المَخَاطِر المحتملة وطُرُق الوقاية منها، وفي الآلِيَّات المُتَّبَعَة في حال وقوع هذه الأخطار، كالوقاية من الحرائق وكَيْفِيَّة إســـعاف المرضى، والإســـعافات الأَوَّلِيَّة، وكَيْفِيَّة الوقاية من الأمراض وغيرها من الإرشادات؛ فالعديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُنَظِّم منشـــورات أو برامج تُوضِّح هذه المفاهيم ويَتِـــمُّ توزيعها في المدارس أو على العاملين في الدَّوَائِر الحُكُومِيَّة، ويمكن الاســـتفادة من وسائل التَّوَاصِلِ الاجْتِماعيّ وصفحات الويب في نَشْر هذه الإرشادات.

المُحافَظَة على البِيئَة وحَمَلات النَّظافة العامَّة

يحظى الواقع البِيئِيّ بأَهَمِّيَّة مُتزايدة على جميع المســـتويات، الدُّوَلِيَّة والمَحَلِّيَّة وعلى مستوى المُجْتَمَعَات أيضًا، وخَاصَّةً في ظِلّ التَّهْدِيدات المُسْتَمِرَّة والمُتَصَاعِدَة الَّتِي تُهَدِّد الاســـتقرار البِيئِيّ والنَّاتِج بِالدَّرَجَةِ الأَوَّلى عن السُّلُوكِيَّاتِ الحُكُومِيَّة وخَاصَّةً بالدُّوَل

الصِّناعِيَّة، كما يَلْعَب بعضُ الأفراد دَوْرًا سَــلْبِيًّا تِجَاه البِيئَة. هذه التَّحْدِّيَات أدَّت إلى محاولــة تكريس الجهود للحَدّ من هذه المَخَاطِــر والتَّهديدات وللحِفَاظ -ما أمكن- على بيئةٍ ســليمةٍ وطَبِيعِيَّة، وهذا الاهتمام انعكس بشَكْلٍ مُبَاشِر على أنشطة المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة بمختلف مستوياتها الدُّوَلِيَّة والمَحَلِّيَّة، فعلى ســبيل المثال تَفْرِضُ المُنَظَّمة الدُّوَلِيَّة للصَّليب وللهــلال الأحمر ضمن إجراءاتها التَّنْظِيمِيَّة ضرورة المحافظة على البِيئَة خلال ممارستها لأنشطتها التَّقليديَّة؛ فمن غير المسموح تحت أيِّ ذريعةٍ الإساءة للبيئة خلال قيامها بعَمَلِيَّات الإنقاذ أو تقديم المُسَاعَدَات للأفراد المُتَضَرِّرِينَ.

وتقــوم العديد من المُنَظَّمَات بتنظيم حَمَــلات تَهتَمّ بالعناية بالبِيئَة، وهذه الحَمَلات ذات بُعْدَيْن؛ الأَوَّل: وِقَائيّ ويُنَفَّذ بالإرشــادات والتَّوجيهات والعَمَل على زيادة الوَعْي الجَمْعــيّ والفَرْدِيّ بأَهَمِّيَّة البِيئَة ودَوْرها الحَيَوِيّ، والثَّاني: عِلاجِيّ من خلال حَمَلات التَّنْظيــف للبيئة المحيطة، أو من خلال تَبَنِّيها مُبادَرَات الحِفَاظ على الغابات وزراعة الأشــجار وغيرها من الأنشطة، وتُوجَّه هذه البرامج والأنشطة للأطفال في المدارس ولِطُلَّابِ الجامعات ولِمُؤَسَّسَات المُجْتَمَع المَدَنيّ، وغيرها.

الواقع البيئيّ العَالَمِيّ، ولا ســيَّمَا في البلدان العَرَبِيَّة، يجعل تكريس الجهود لتحسين وضْع البِيئَة والحِفَاظ عليها أمرًا بالغ الأَوْلَوِيَّة؛ إذ إنَّ الأزمات المُتَعَلِّقَة بها أضحت تُهدِّد العَالَم وقُدْرَةَ البَشَرِ على التَّكَيُّف معها، ففضلًا عن أوجه التَّقصير المُتَعَلِّقَة بمشــكلات السُّلوك السَّلْبيّ للأفراد تِجَاه بيئاتهم وعدم تقديرهم لخطورة إهمالهم الواقع عليها؛ سَواءً بالتَّسَبُّبِ في إحداث وضْعٍ مُخْتَلّ، أو حتَّى السُّكوت عنه وعدم الاكتراث بالمشكلة حال وجودها، سَــواءً على مســتوى النَّظَافَة أو على مســتوى المُمَارَسَات كالأشجار والمِسَــاحات الخضراء، هناك مشــكلات بيئيَّة كبرى بدءًا من سلوك بعض المصانع، مرورًا بالسُّلُوكِ الدَّوْليّ والعَالَمِيّ تِجَاه البِيئَة عبر المشروعات الضَّخْمة المعادية للبيئة، وعلى رأسها الأنشطة النَّوَوِيَّة، وُصُولًا إلى الأزمات والكَوارِث البيئية والعَسْكَرِيَّة(1).

1. اليوسف، عبدالله أحمد. **ثقافة التَّطَوُّع**، مرجع سابق.

وإذ تَتَجَلَّى هذه المشــــكلات، نجد أنَّ الحاجة عظيمةٌ لتحرُّك نَشِطٍ تِجَاه العناية بالبِيئَة واحتياجاتها المُعاصِرَة، ولا شَـــكَّ أنَّه على الرَّغْم من دَوْرِ دُوَلِ الغَرْب في صُلْبِ مسألة أخطار البِيئَة العَالَمِيَّة عبر التَّدخُّلات الفادحة في التَّكْوين البيئيّ الَّذي يُهدِّد توازنه، فَإِنَّ الاهتـــمام الغربي بقضايا البِيئَة كبيرٌ من خلال جهود مكثَّفة لمُناهَضَة مثل هذه الأَنْشــطة، يُقَابِلُه اهتمامٌ أَقَلُّ من البلدان العَرَبِيَّة الَّتِـــي يلزَمها خُطَطٌ مُنَقَّحَةٌ حول العَمَل في مجال حماية البِيئَة، ولا سِيَّمَا في بُعده التَّطَوُّعِيّ؛ نظرًا لاتِّسامه بنَوْعٍ واضِح من الدَّافعيَّة، بعيدًا عن الطَّابع الرُّوتِينِيّ للعَمَل الحُكُوميّ؛ حَتَّى يتســنَّى للدُّوَلِ تحقيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة عبر حَمَلات وأعمال النَّظافة الواسعة(1).

كما يَظهر الدَّوْر الإيجَابيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من خلال تشكيلها ضغطًا إيجَابيًّا على الحُكُومَات وعـــلى المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة فيما يَتَعَلَّقُ بموضوع البِيئَة، فالمُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة تنشر عادةً تقارير سَنَوِيَّة مدعمة بالحقائق والأرقام تُبَيِّنُ الواقع البِيئِيّ العَالَمِيّ ودَوْر كُلِّ دولة في صناعة هذا الواقع سَواءٌ أكان سَلْبِيًّا أم إيجَابِيًّا، كما تُبَيِّنُ نَواحِي القُصُورِ الحُكُومِيّ في الحِفَاظِ على البِيئَة، هذا الضَّغْط يَتصَاعَد يومًا بعد يوم لِيُسَـــبِّبَ التزامًا حُكُوميًّا بالحِفاظِ على البِيئَة، ولو كان هذا الالتزام في حدوده الدُّنْيا.

وهنا يَجِبُ التَّأْكيدُ على أَنَّ مُخْتَلِــفَ أَنْواعِ الخِدْماتِ الَّتي تُقَدِّمُها المُنَظَّماتُ الإغاثيّةُ والإنْســانيّةُ قَد لا تَتِمُّ انْطِلاقًا من مُنَظَّمةٍ واحِدةٍ، لا ســيَّما في حالِ الكَوارِثِ، فَقَد تَعْمَــلُ عِدّةُ مُنَظَّماتٍ في ذاتِ البِيئَةِ، إضافةً للخِدْماتِ الإغاثيّةِ الَّتي تُقَدِّمُها الحُكُومةُ المَحَلِّيّةُ والحُكُوماتُ المُتَعاوِنةُ، وهذا ما يَفْرِضُ تَنْسيقًا للتَّعاوُنِ بين المُنَظَّماتِ مع بَعْضِها من جِهةٍ، وبـــين المُنَظَّماتِ والجِهاتِ الحُكُوميّةِ المَحَلِّيّةِ مـــن جهةٍ أُخْرَى، وفي حالِ غِيابِ هذا التَّنْســيقِ سَيَنْتَهي العَمَلُ إلى انْخِفاضٍ في الفاعِلِيّةِ وتَضارُبٍ في الأَهْدافِ

1. بومخلوف، محمد. **التَّوْطين الصِّنَاعِيَ وقضاياه المعاصرة**، الفكْرِيَّة والتَّنْظِيميَّة والعُمْرانيَّة والتَّنْمَوِيَّة والتَّحَضُّر، جامعة الجزائر، 2001م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/ogvYn

وتَعارُضٍ في الإجْراءاتِ والأَنْشطة، فَبالنِّسْبةِ للتَّنْسيقِ مع الجهاتِ الحُكُوميّةِ فَهو إضافةً لِكَوْنِه وسـيلةً لِزيادةِ فاعليّةِ العَمَلِ الإغاثيِّ والإنْسانيِّ فهو أَيْضًا حَقٌّ لِلدَّوْلةِ المُضيفة للمُنَظَّمات، وهـو ما تَكْفُلُه القَوانينُ الدَّوْليّةُ، فالجَمْعيّةُ العامّةُ للأُمَمِ المُتَّحِدةِ ضَمِنَت حَقَّ ومَسْـؤُوليّةَ الدُّوَلِ في مُباشَرةِ العَمَليّاتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ وتَنْظيمِها وتَنْسيقِها مـع مُخْتَلِفِ الجِهاتِ الفاعِلةِ مَحَلّيًّا ودَوْليًّا (1)، كما أنَّ مَكْتَبَ الأُمَمِ المُتَّحِدةِ لتَنْسـيق الشُّـؤونِ الإنْسانيّةِ(2) يَسْعَى لِتَحْقيقِ أَعْلَى فاعليّةٍ مُمْكِنةٍ في مَجالِ تَنْسيقِ العَمَلِ بين المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ بما يُسْهِمُ في زِيادةِ فاعِليّةِ أَعْمالِ الإغاثة، وغالبًا ما يَتِمُّ التَّنْسيقُ بين المُنَظَّماتِ الإنْسـانيّةِ والجِهاتِ الحُكُوميّةِ من خِلالِ اجْتماعاتٍ دَوْريّةٍ أُسْبُوعيّة أو كُلَّ أُسْـبُوعَيْنِ كَأَقْصَى حَدٍّ، وتَشْمَلُ قَضايا التَّنْسـيقِ عِدّةَ مَجالاتٍ أَهَمُّها: الصِّحّةُ والتَّعْليمُ، الماءُ والصَّرْفُ الصِّحّيُّ، السَّـكَنُ والحِماية، وبِقَدْرِ ما يكُونُ التَّنْسيقُ مُنَظَّمًا ودَوْريًّا بقَدْرِ ما يُشَـكِّلُ تَوْفيرًا للجُهْدِ ولِلتَّمْويلِ ويُحَقِّقُ زيادةً في فاعِليّةِ وأَثَرِ الأَعْمالِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّة.

في ختام هذا الفصل نُؤَكِّد أنَّ الحديث عن مجالات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ لا ينتهي، لا سـيَّمَا إذا ما حاولنا الغَوْص في تلك المجالات بالتَّفصيل، إلَّا أنَّ مُجَرَّد الدُّخُولِ فيها بالنِّقـاش يدفع إلى النَّظَر للعَمَل داخلها بحيث يكون عمـلًا مُنْتَظِمًا مُرْتَبِطًا بأدوار مُجْتَمَعيَّـة وضَعَها الأَفْرادُ الرَّاغِبُونَ في الانخراط في العَمَلِ الإنْسَـانيّ، وبحيث يُعَدُّ

1. مُسَوَّدةُ الإرْشاداتِ المُتَعَلِّقةِ بتَسْهيلِ وتَنْظيمِ المُساعَداتِ الدَّوْليّةِ للإغاثَةِ والانْتعاشِ الأَوَّليِّ على الصَّعيدِ المَحَـلّيِّ في حَـالاتِ الكَوارث. الاتِّحادُ الدَّوْليُّ لجَمْعيّاتِ الصَّليـبِ الأَحْمَرِ والهِلالِ الأَحْمر، ص12، 26 أُكْتوبَر 2007م، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://cutt.us/uSqfl
2. مَكْتَبُ الأُمَمِ المُتَّحدةِ لتَنْسـيقِ الشُّـؤونِ الإنْسانيّة: ويُرْمَزُ له اختصارًا بـ (OCHA)، وهو أَحَدُ المَكاتِبِ التّابِعةِ لِمُنَظَّمةِ الأُمَمِ المُتَّحِدة، تَشَكَّلَ في ديسَمبر 1991م بمُوجِبِ قَرارِ الجَمْعيّةِ العامّةِ 46/182، ويَهْدِفُ إلى تَعْزيزِ اسْـتِجابةِ الأُمَمِ المُتَّحِدةِ لحالاتِ الطَّوارِئِ المُعقَّدةِ والكَوارِثِ الطَّبيعيّةِ من خِلالِ إنْشـاءِ إدارةِ الشُّـؤونِ الإنْسـانيّةِ (DHA)، والاسْتِعاضةِ عن مَكْتَبِ مُنَسِّـقِ الأُمَمِ المُتَّحدةِ للإغاثةِ في حالاتِ الكَوارِث، الَّذي شُكِّلَ في عام 1972م، للمَزيد: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّة، مُتاحٌ على الرّابِط: https://cutt.us/xzpDl

تحرُّكه اســـتجابةً تِلْقَائِيَّة لظُهُور حاجـــات تخصُّ المُجْتَمَع أمامه، فيكون هذا التَّحَرُّك أمرًا ضَروريًّا وطبيعيًّا، ولهذا فإنَّ ما يزيد من سلاســـة العَمَليَّة أَنْ يكون المُنْخَرِطُ في عملٍ تَطَوُّعِيٍّ ما، مُهتَمًّا به نوعيًّا بصفةٍ شَخصِيَّةٍ، من خلال وجود الرَّغْبة القَوِيَّة لدى الفَرْد الَّذِي ينتمي للعَمَل الخَيْرِيّ، لاســـتغلال شَغَفِه في اتِّجاه ما يوظِّف توظيفًا أمثل لخِدْمَة مجالات وأهداف العَمَل الإنْسَانِيّ؛ مِمَّا يُكْسِب العَمَل برُمَّتِه دافعيةً أقوى تَعُود بالنَّفْعِ على المُجْتَمَع المُستفيد وعلى المُتَطَوِّع المفيد نفسه.

الفَصْل السَّابِع

أخْلاقِيَّات وآداب العَمَل الإغاثِيّ والإنْسَانِيّ

- مُقَدِّمَة
- **المَبْحَث الأَوَّل: مَبادِئ وأخْلاقِيَّات عَامَّة**
  - الجهات المُسْتَهْدَفَة بالضَّوابط والأَخْلاقِيَّات الإرْشَادِيَّة
  - أهَمّ الضَّوابط الإرْشَادِيَّة والأَخْلاقِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ
- **المَبْحَث الثَّاني: الخصائص الأَخْلاقِيَّة للعَمَل الإغاثيّ والإنْسَانيّ**
  - احترام كرامة المُسْتَفيدِينَ
  - صَوْن الخُصُوصِيَّة
  - العَدَالَة في المُعَامَلَة
- **المَبْحَث الثَّالث: أخْلاقِيَّات التَّوْثِيق في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ**
  - مفهوم وأهَمِّيَّة التَّوْثِيق في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ
  - أدَبِيَّات الصُّورَة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ
  - أدَبِيَّات الصُّورَة في ظِلّ الحروب والصِّرَاعَات
  - أخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ الإغَاثِيّ بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ
- **المبحث الرَّابع: آداب وأخلاق العَمَل الإنْسَانِيّ بين النَّظَرِيَّة والتَّطْبِيق**
  - مظاهر سَلْبِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - العَمَل الإنْسَانيّ بابٌ للشُّهْرَة
  - غياب الإعلام عن الأخطاء وأثَر ذلك على أخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ
- **المبحث الخامس: التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانيّ بين المشكلة والحَلّ**
  - حُلول مُقْتَرَحَة لمُعَالَجَة مشكلة التَّوثِيق في العَمَل الإغَاثيّ
- **المبحث السَّادِس: السِّيَاسَات الإجْرَائِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - السِّيَاسَة العَامَّة للمَوَارِد البَشَرِيَّة
  - السِّيَاسَة العَامَّة للمَوَارِد المَالِيَّة

الفصل السَّابِع

أخْلاقِيَّات وآداب العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

يُعَدّ الالتزام بمَبَادِئ عَامَّة وأخْلاقِيَّات مُحَدَّدَة من شروط أيّ عمَل، وقد ازدادت أهَمِّيَّة هذا الالتزام في منتصف القرن العشرين، فالمُنَظَّمَات وعلى اختلاف نمَط ومجال أعمالها بدأت باتِّبَاع قوانين ومعايير أخْلاقِيَّة، وبات الالتزام بهذه المَبَادِئ والأخْلاقِيَّات رافعةً اجْتِمَاعِيَّة لها، وتُوِّجَ هذا المنهج بالعَمَل، باعتماد المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَات، فوَفْق هذا المنهج تُعْتَبر جميع المُنَظَّمَات ذات مَسْؤُولِيَّة تِجَاه مُجْتَمَعَاتها، وإخلالها بهذه المَسْؤُولِيَّة يُعرِّضُها للمُسَاءَلَة القَانُونِيَّة ناهيكَ عن المُحَاسَبَة الاجْتِمَاعِيَّة، وبالطَّبْع فهذا النَّهْج يشمل جميع المُنَظَّمَات، الحُكُومِيَّة والخَاصَّة ومُنَظَّمَات القِطَاع الثَّالث.

ولَعَلَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من أجْدَر المُنَظَّمَات باتِّبَاع أخْلاقِيَّات ومَبَادِئَ خَاصَّة بعملها، وذلك انطلاقًا من كَوْن مِحْوَر وجَوْهر عملها هو تحسين حياة الإنسان ورَفْع سَوِيَّة هذه الحياة، فالعَمَل الَّذي يستهدف الإنسان لا يمكن أن يُكْتَب له النَّجَاح دون مَبَادِئ وأُسُس نَاظِمَة له، ودون قيام هذه المَبَادِئ والأُسُس على جملة من المعايير الأخْلاقِيَّة، فالمبدأ القَائِل بأنَّ الغاية تُبَرِّر الوسيلة(1) لا مكان له في العَمَل الإنْسَانِيّ، فلا يمكن أن يهدف هذا العَمَل إلى بناء جانب من جوانب الحياة على حساب جانب آخر، أو يهدف لإسعاد إنسانٍ على حساب إنسان آخر، والمِيكافِلِّيَّة بعيدة بُعْدًا تامًّا عن جوهر هذا العَمَل.

1. **"الغاية تُبرِّر الوسيلة"** هو مبدأ أرْسَاهُ المُفَكِّر والفيلسوف والسِّياسيّ الإيطاليّ الشهير نيكولو ميكافيللي (1469-1527م)، ويُعتَبر ميكافيللي هو مُؤسِّس التَّنْظِير السياسيّ الواقعيّ والنَّفْعِيَّة السِّياسِيَّة، أشهر كُتُبِهِ على الإطلاق كتاب الأمير (1513م) والَّذي وَجَّهَ فيه نصائح للحُكَّام لتطبيق مبادئ الواقعيَّة والنَّفْعِيَّة السِّياسِيَّة بعيدًا عن كُلّ الاعتبارات الأخْلاقِيَّة، طُبِعَ الكتاب بعد وفاته، واشتُهرت نظرياته وآراؤه في القرن العشرين. للمزيد يُنْظَر: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2QnDY

المَبَادِئ والأَخْلاقِيَّات الَّتِي تصاحب العَمَل الإنْسَانيّ والمُؤَسَّسِيّ ليست وليدة لحظة مُعَيَّنَة، ولم تُوضَع وتُسَنّ بقرارٍ، بل هي عَمَل تَراكُمِيّ، قائم على جوهر الوجود الإنْسَانيّ وعلى غاية هذا الوجود، فالعديد من المُنَظَّمَات الدَّوَلِيَّة والإقْلِيمِيَّة تضع جُمْلَةً من الضَّوابط الإرْشَــادِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ تهدف إلى تصويب وتقويم أنشطتها، وذلك بهدف تحقيق هدفٍ رئيسٍ هو الوُصُول لخِدْمَة إنْسَــانِيَّة أفضل ما تكون من الجَوْدَة على المســتوى الفَرْدِيّ والاجْتِمَاعِيّ والبِيئِيّ والعالَمِيّ، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ الأَخْلاقِيَّات والمَبَادِئ المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإنْسَــانيّ يمكن القول بأنَّها ذات بُعْدَيْن؛ الأَوَّل بُعْدٌ عَامٌّ وهو يشمل العَمَل الإنْسَانيّ بمفهومه العامّ، ويشمل جميع المُنَظَّمَات العاملة في هذا المجال، وهو ما يمكن تســميته أنظمة إرْشَــادِيَّة أو مَبَادِئ وأَخْلاقِيَّات عَامَّة، أَمَّا البُعْد الثَّاني فهو مَبَادِئ وأَخْلاقِيَّات خَاصَّة، وهي تشمل الأنشطة الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات، وتختلف هذه المَبَادِئ والأَخْلاقِيَّات باختلاف نَمَط النشاط والعَمَل والتخصُّص.

وبالـتَّأكِيد فإنَّ سَنّ القوانين ووَضْع الإرشادات، والاهتمام بالمبادئ والآداب والأَخْلاقِيَّات شيء، والالتزام بها شيءٌ آخرُ، فنحن هنا لسنا في صَدَد دراسة نظريَّة أكاديميَّة، بل نسعى لتوضيح هذا الجانب النَّظَرِيّ ودراسة الواقع العَمَلِيّ، بمعنى هل وجَدَتْ هذه الأَخْلاقِيَّات طريقًا للتَّطبيق أم بقيتْ حبيسة الأحرف والكلمات، فمن يقرأ أَدَبِيَّات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ويَطَّلِع على اللَّوَائِــح الدَّاخِلِيَّة لها، لاعتقد جازمًا بأنَّنا نعيش في مُقَاطَعَة ما من جمهوريَّة أفلاطــون، ولكنْ عندمــا يُعايَن الواقع الحقيقيّ والمُعَاش عــلى الأرض، ويرى ما يُعانيه الفقراء والمَنْكُوبُونَ من أذيَّة لأصابه العجَب، وأعجب ما في الأمر أنَّ قِسْمًا كبيرًا من هذه المُعَانَاة سببه بعض التَّصَرُّفَات السَّلْبِيَّة والخاطئة من بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

في هذا الفصل سوف نستعرض طائفةً من قِيَم وأَخْلاقِيَّات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، مُحاولين تقديم نموذج شاملٍ ووافٍ، لما يجب أن يَتَمَيَّز به العَمَل الإنْسَانيّ من أخلاقٍ وسِــمَاتٍ تُنَاسِب تلك المَهَمَّة الإنْسَانِيَّة النَّبِيلَة، كما سنتطرَّق للاختلافات الحقيقيَّة بين ما تَمَّ سَنُّه واعتمادُه من أَدَبِيَّات وأَخْلاقِيَّات مثاليَّة للعَمَل الإنْسَانيّ، وبين ما هو موجود بالفِعْلِ على أرض الواقع من ممارسات قد تتنافى وتتناقض تناقضًا تَامًّا مع الجوهر الحقيقيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ.

المبحث الأَوَّل

مَبادِئ وأخْلاقِيَّات عَامَّة

تعمـــل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة ضِمْن مجموعة من الضَّوابط الإرْشَـــادِيَّة والمَبَادِئ الأخْلاقِيَّة الَّتِي تُصَـــوِّب وتُوَجِّه عملها، ولا تختصُّ هذه المَبَادِئ بمُنَظَّمَة دون سواها، ولا تقتصر على نشاطٍ بعينه، بل هي شاملة لكُلّ جوانب العَمَل الإنْسَانيّ ومُنَظَّمَاته، وهذه المَبَادِئ ليست اختياريَّة، بمعنى أنَّه ليس بمقدور المُنَظَّمَة اختيار الالتزام بها من عدمه؛ فهي من صُلْب العَمَل الإنْسَـــانيّ وهي المُوَجِّه الأســـاس له، وبدونها يَفْقِد العَمَل جَوْهَره وغايته، لِيَدْخُلَ في إطار ونطاق أعمال أخرى بعيدةً عن جوهر العَمَل الإنْسَـــانيّ، وتُعْتَبر جَوْدَة العَمَل الإنْسَـــانيّ مُحَقَّقَة بقَدْر التِزَام المُنَظَّمَات بهـــذه الضَّوابط، فهي إضَافَة لدَوْرها الأخْلاقِيّ والتَّوْجِيهيّ لها دَوْر في تعزيز جَوْدَة ونَوْعِيَّة الخِدْمَة.

تعمل العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الدُّوَلِيَّة منها والإقْلِيمِيَّة على نَشْر مَبَادِئها العَامَّة وتوضيحهـــا وشَرْحها لجهات عِـــدَّة، وتهدف من هذا النَّـــشْر التَّأْكِيد على التزامها الطَّوْعِـــيّ والذَّاتيّ بهذه الأخْلاقِيَّات والمَبَادِئ، إضَافَة لمحاولتها من هذا النَّشْر تعميم هذه المَبَادِئ على مستوى العالَم، وبالفِعْل يمكن الملاحظة وبسهولة اتِّحاد هذه المَبَادِئ والإرشـــادات، وإنْ كانت تختلف في تســـميتها بين مُنَظَّمَة وأخرى، فمنها ما تسمّيها الضَّوابِط والإرشادات السَّبع، أو التِّسْع، أو غيرها من المُسَمَّيَات، ولكِنَّها بالطبع تَحْمل الجَوْهر ذاته والمضمون عينه، وعمومًا تُوَجَّه هذه الإرشـــادات لِعدَّة جهاتٍ، وتختلف الأهداف من هذه الإرشـــادات باختلاف الجِهَة المُوَجَّهَة لها، وفيما يلي ســـنبيِّن هذه الجهات والأهداف المُرْتَبِطَة بكُلّ جهةٍ على حِدَة.

الجهات المُسْتَهْدَفَة بالضَّوابِط والأخْلاقِيَّات الإرْشَادِيَّة

تُنْـــشَر الضَّوابِط والأخْلاقِيَّات الإرْشَـــادِيَّة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على عِدَّة مســـتويات، وفي كُلّ مستوًى من المســـتويات تهدف هذه الضَّوابِط لتحقيق أهداف

مُعَيَّنَـــة، وبالطَّبع فإنَّ هذه الأهداف تَصُبّ جميعها في خانة واحدة، وهي دَعْم العَمَل الإنْسَانيّ وتعزيزه ورَفْع مستوى جَوْدَتِهِ، وفيما يلي هذه الجهات بالتفصيل.

- **العاملـــون في المُنَظَّمَة:** تُنْشَر الضَّوابِط والأخْلاقِيَّات الإرْشَـــادِيَّة للعاملين في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لتكون دليلَ عَمَلٍ في ممارسة الأنشطة، ولكي تكون مُنَظِّمًا ذاتِيًّا للسُّـــلُوكِيَّات الفَرْدِيَّة لهؤلاء العاملين، ووَفْق هذه الضَّوابِط يدرك العاملون النَّهْج الَّذي تتبعه المُنَظَّمَة، ومن الفوائد المُكتَسَـــبة من نَشْر هذه الأخْلاقِيَّات والضَّوابِط تخفيف الجهود الرَّامِيَة لضبط أنشـــطة العاملين، والتَّأَكُّد من كون الأنشطة تُنَفَّذ وفْق اسْـــتِرَاتِيجِيَّة ورؤية المُنَظَّمَة ورســـالتها، وعادةً ما يَتِمّ شَرْح هذه الضَّوابِط والأخْلاقِيَّـــات للعاملين عند بَدْء عملهـــم في المُنَظَّمَة، كما يَتِمّ إعادة التَّذكير بها بشكلٍ دوريّ لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التَّنْظِيمِيَّة.
- **المُستفيدُونَ من العَمَل الإنْسَانيّ:** عادةً ما يَتِمّ إعلام المُسْتَفِيدِينَ والمُسْتَهْدَفِينَ من أنشطة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالضَّوابِط والأخْلاقِيَّات المُتَّبَعَة، ويهدف هذا الإعلام إلى ضمان تحقيق تعاون وتجاوب هؤلاء المُسْتَفِيدِينَ، وهنا قد لا يَتِمّ الإعلام عن جميع الضَّوابِط والأخْلاقِيَّات المُتَّبَعَة، وإنَّمَا يَتِمّ الإفصاح عن تلك المُرْتَبِطَة ارتباطًا مباشرًا بالمُسْتَفِيدِينَ.
- **الجِهَات المَانِحَة:** تهتمّ الجِهَات المَانِحَة والمُمَوِّلَة بالتزام المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالمعايير والضَّوابِط الأخْلاقِيَّة، ويُعْتَبر هذا الالتزام شرطًا أسَاسِيًّا في حصول المُنَظَّمَة على الدَّعْـــم الماليّ، ولا يكفي مع الجِهَـــات المَانِحَة نَشْر هذه الضَّوابِط والأخْلاقِيَّات، وإنَّمَـــا تهتمّ هذه الجِهَات بمدى التَّطْبِيق والالتـــزام بها، وزاد الاهتمام مُؤَخَّرًا بهذه الضَّوابِط نتيجةَ المخاوف المُتَزَايِدَة من انخراط بعض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة المَحَلِّيَّة في أنشطة سرِّيَّة مُخالِفَة لجَوْهر العَمَل الإنْسَانيّ ومُنَافِيَة لتوجهَاته العَامَّة، وخَاصَّـــة مع تَزَايُد ظاهرة تبييض الأموال وتمويل الأنشـــطة الإرهابيَّة، فتُعْتَبَر هذه الضَّوابِط الإرْشَادِيَّة والأخْلاقِيَّة وثيقةَ بالغةَ الأهَمِّيَّة بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة ذاتها وبالنِّسْبَة للجِهَة المَانِحَة.

- **الشُّرَكَاء:** تعمل العديد من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة في شَرَاكَات مُؤَقَّتَة أو اسْتِرَاتِيجِيَّة مع مُنَظَّمَات أخرى إنْسَانِيَّة أو رِبْحِيَّة؛ فالعديد من المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة تهدف لدخول نطاق العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ من بوَّابَة الشَّرَاكَة في العَمَل من خلال المُسَـــاهَمَة في التَّمْويـــل، فيتمّ التَّوَجُّه لهذه المُنَظَّـــمَات الرِّبْحِيَّة مِن قِبَل شريكتها الإنْسَـــانِيَّة بالضَّوابط والأخْلاقيَّات الإرْشَادِيَّة بهدف التَّأْكِيد على طابع الأنشطة الإنْسَانِيّ والالتزام بالمعايير الدُّوَلِيَّة الخَاصَّة بهذه الأنشطة.

إنَّ قيام المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بنَشْر هذه الضَّوابط والأخْلاقيَّات لا يُعْتَبر خُطْوَةً كافيةً ونهائيَّـــةً، بل هو خُطْوَة مبدئيَّة فقط، فالإعلان عن هذه الضَّوابط والأخْلاقِيَّات دون الالتـــزام الصـــارم بها يُفْقِدها معناها وغايتها لتتحوَّل إلى شـــعارات فارغة من أيّ مضمون وأيّ معنًى.

وعمومًا قد تختلف هذه الإرشادات والضَّوابط الأخْلاقِيَّة بين مُنَظَّمَة وأخرى من حيث العدد أو من حيث التَّسمِيَة، ولكنْ يمكن القول بأنَّ لها نفس المعنى، وتُحقِّق ذات الغاية، وجميعها تهدف لضمان جَوْدَة العَمَل الإنْسَـــانِيّ ووصوله لمستحِقِّيه الحَقِيقِيِّينَ بالشَّكْل وبالطريقة المُناسِبَة، وفيما يلي أهَمّ هذه الضَّوابط والأخْلاقِيَّات وأكثرها شيوعًا بين المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة الدُّوَلِيَّة والمَحَلِّيَّة، وذلك استنادًا لأدَبيَّات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ المُعْتَمَدَة مِن قِبَل مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة والمُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة المُسْتَقِلَّة.

أهَمّ الضَّوابِط الإرْشَادِيَّة والأخْلاقِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ

بُنِيَـــتْ الأخْلاقِيَّات العَامَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَـــانِيّ خلال ســـنوات طويلة بدءًا من الظُّهُور المُؤَسَّسِيّ لهذا العَمَل في منتصف القرن التَّاسع عشر مرورًا بالمحَطَّات العديدة الَّتِي مرَّ بها حتَّى وصوله للمرحلة الحاليَّة، وشهدت هذه الضَّوابِط تطوُّرًا تَبَعًا لتَطَوُّر نُظُم الحياة وتَطَوُّر الحاجات الإنْسَـــانِيَّة، وهذا يعنـــي بالضرورة أنَّ هذه الضَّوابط الحاليَّة ليســـت ثابتة بشـــكلها الحاليّ، فهي قابلة للتطوُّر والتَّوَسُّع تَبَعًا لتَطَوُّر النُّظُم الاجْتِمَاعِيَّة وتَبَعًا للحاجات الإنْسَانِيَّة، ففي مراحل مُبَكِّرَة من هذا العَمَل لم تكن العديد

من الضَّوابط الحاليَّة موجُودَة، وهي مُســـتَمَدّةٌ من المَبادِئ الأَساسيّةِ لحَركةِ الصَّليبِ الأَحْمَـــرِ والهلالِ الأَحْمَرِ الدَّوْليّةِ المُعْلنةِ في فيينا عام 1965م من قِبَلِ المُؤْتمرِ الدَّوْليِّ العِشْرينَ للحَركةِ(1)، وفيما يلي أهَمّ هذه الضَّوابط الأخْلاقيَّة والإرْشَـــادِيَّة وأكثرها شيُوعًا وانتشارًا بين المُنَظَّمَات العَالَميَّة والمَحَلِّيَّة.

- **الإنْسَـــانيَّة:** وهي أكثر هذه الضَّوابط التصاقًا بالعَمَل الإنْسَانيّ وأكثرها بديهيَّة، وهي أُولَى الضَّوابط من حيث الظُّهُور، ويُقْصَد بها بأنَّ المُوَجِّه الأساس في نشاط أيّ مُنَظَّمَـــة هو المعيار الإنْسَـــانيّ، والهدف النهـــائيّ لأيّ عمَل هو تحقيق النَّفع للإنسان أينما وُجِد، ويُحَتِّم هذا المبدأ على المُنَظَّمَات شمول أيّ إنسان بخِدْمَاتها أينما كان وبغَضّ النَّظَر عن أيّ معيار آخر غير إنْسَانيَّة الإنسان.
- **عدم الانحياز:** ويُعتَبر هذا المبدأ معيارًا أخْلاقيًّا وإرشـــاديًّا في آنٍ معًا، فهو يُمَثِّل قيمةً أخْلاقيَّة من حيث وُجُوب شـــمول جميع المُحْتَاجينَ بالعَمَل الإنْسَانيّ بغَضّ النَّظَر عن الجِنْس أو العِرْق أو الاتِّجاه الفكْريّ أو السِّياسِيّ، وبنفس الوقت يُعتَبَر ضابطًا إرشَـــاديًّا للسُّـــلُوك العامّ للمُنَظَّمَة، بمعنى أن يكون الدَّافع الوحيد للعَمَل الإنْسَانيّ هو حاجة الأفراد فقط.
- **الحيَـــاد:** ويرمي هذا المبدأ إلى كَسْـــب ثِقَة المُجْتَمَع المَحَـــلِّيّ والعَالَميّ بالمُنَظَّمَة الإنْسَـــانيَّة، ويَتِمّ الوصول لهذا المبدأ من خلال عـــدم الانحياز لأيّ طرف من أطراف النِّزَاعات والصِّرَاعَات مهما كانت الأسباب والدَّوَافع، والعَمَل على تقديم المُسَـــاعَدَات والخِدْمَات لجميع المُتَضَرِّريـــنَ بِغَضّ النَّظَر عن انتمائهم لأطراف النِّزَاع.
- **الاســـتقلال:** بمعنى ألَّا تَتْبَع المُنَظَّمَة أيّ اتِّجاهات سياســـيَّة مُحَدَّدَة، وهنا يجب التفريق بين الشُّرُوط التَّنْظيميَّة الَّتي تفرضها الحُكُومَات على المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة

1. المَعاييرُ الإنْسانيَّةُ الأَساسيَّةُ، تَحالُفُ المَعاييرِ الإنْسانيَّةِ الأَساسيَّةِ، ص14، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/KxRIp

العاملة تحت مظلّتها، فهذه المُنظَّمَات مُلْزَمَة بالقيود التَّنْظِيمِيَّة ولكِنَّها غير مُلْزَمَة بالتَّوجُّهَات السِّيَاسِيَّة أو الاجْتِمَاعِيَّة للحكومة، كما يشمل هذا المبدأ استقلال المُنظَّمَات الإنْسَانِيَّة عن التَّوجُّهَات السِّيَاسِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة للمَانِحِينَ، فلا ينبغي أن ينعكس تَوَجُّه المَانِحِينَ أو مواقفهم من الصِّرَاعَات على سُلوك ونشاطات المُنظَّمَة.

- **الشَّفَافِيَة والنَّزَاهَة:** يُنَظِّم هذا المعيار مصادر التَّمْوِيل في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، كما يُوضِّح مصاريفها الإدَارِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة، وتقوم معظم المُنظَّمَات العاملة في هذا المجال بالإفصاح عن الجِهَات المُمَوِّلَة، كما تقوم بإعداد كشوف دَوْرِيَّة سَنَوِيَّة أو فَصْلِيَّة تُوضِّح مصاريفها، كُلّ هذا في سبيل كَسْب ثقة المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ والمُجْتَمَع العامل فيه المُنَظَّمَة.

إنَّ هذه الضَّوابِط الخمسة السَّابِقَة هي جَوْهَر العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في إطاره المُؤَسَّسِيّ، ولا يمكن وُجُود عمل إنْسَانيّ حقيقيّ في حال غياب أيٍّ من هذه الضَّوابِط، وقد نجد لدى بعض المُنَظَّمَات ضوابط أخرى غير المذكورة، وخَاصَّة لدى المُنَظَّمَات الدُّوَلِيَّة الأُمَمِيَّة، فلدى الهيئة الدُّوَلِيَّة للصليب الأحمر والهلال الأحمر توجد ضوابط إرْشَادِيَّة وأخْلاقِيَّة، وتسمَّى الضَّوابِط الإرْشَادِيَّة السَّبع؛ حيث يُضَاف لما سبق ذِكْره ثلاثة ضَوَابط إضافيَّة هي: التَّطَوُّع والوحدة والعَالَمِيَّة. وقد تطرح بعض المُنَظَّمَات الأخرى ضوابط أخرى، ولكنَّ الضَّوابِط السَّابقة المذكورة هي المحور الرَّئِيس لهذه الضَّوابِط الَّتِي يجب لأيّ ضوابط أخرى أن تدور في فَلَكِهَا.

إنَّ الضَّوابِط الإرْشَادِيَّة والأخْلاقِيَّة السَّابِقَة هي ضوابط تَخُصّ العَمَل الإنْسَانيّ بمفهومه العامّ، والَّذِي تلتزم به أيّ مُنَظَّمَة إنْسَانِيَّة بغَضّ النَّظَر عن مِحْور عملها أو حجمها، وبالطَّبْع فهناك معايير أخْلاقِيَّة أخرى يمكن وصْفها بأنَّها أخْلاقِيَّات خَاصَّة، بمعنى أنَّها تَخْتَصّ بأنشطة مُحَدَّدَة، أيْ: أنَّ كُلّ نشاط أو حُزْمَة أنشطة قد يكون لها أخْلاقِيَّات وآداب تختلف نسبيًّا عن أخرى، وفي المباحث التَّالية سنوضِّح هذه الأخْلاقِيَّات والآداب والَّتِي تُنَظِّم النَّشَاط الإنْسَانيّ للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.

المبحث الثَّاني

الخصائص الأخْلاقِيَّة للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يُعَدّ العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ خَيرًا مَحْضًا للأفراد وللمجتمع، والأفعال الخَيِّرَة تقوم على جَوْهَر وشَــكْل، فجوهر الخير في العَمَل الإنْسَــانيّ هو الأنشطة الَّتِي تَدْعمها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، أمَّا الشَّكْل فهو يرتبط بالأخْلاقيَّات الَّتِي تُقَدَّم بها هذه الأنشطة، فمن الخطأ القول بأنَّ نتيجة العَمَل الإنْسَانيّ تُغْنِي عن الشَّكْل الَّذِي تُقَدَّم به الخِدْمَات؛ فالجوهر والشَّكْل في العَمَل الإنْسَانيّ هما وجهان لعُمْلَة واحدة، فإذا كُنَّا في فصولٍ سابقة تناولنا جَوْهَر العَمَل الإنْسَانيّ فسنتناول في هذا المبحث شَكْلَ هذا العَمَل، وهذا الشَّكْل لا يجب التَّوَقُّع بأنَّه ذو أهَمِّيَّة تَقِلّ عن الجوهر أبدًا، والشَّكْل هنا هو الأخْلاقيَّات، فالعَمَل الإنْسَــانيّ المُجَرَّد من الأخْلاقيَّات يَفْقِد معناه وأَثَرُهُ، لا بل يمكن القول: إنَّه بدون هذه الأخْلاقيَّات يمكن أن يصبح عملاً ســلبيًّا لا يترك خلفه إلَّا الأذيَّة النَّفْســيَّة لمن كان هدفُــه دَعْمَهم، فيفقد الجميع ثقتهم بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من الجِهَات الدَّاعِمَة والمُسْــتَفِيدِينَ والمُجْتَمَع المَحَلِّيّ والعَالَمِيّ، وبالتَّالي يمكن أن ينتهي هذا الأمر بالفشل التَّامّ للعَمَل الإنْسَانيّ إيذانًا بنهايته.

في هذا المبحث سنُسَلِّط الضَّوْء على الخصائص الأخْلاقِيَّة الَّتِي تُمَيِّز العَمَل الإنْسَانيّ، وطبعًا فإنَّ هذه الأخْلاقِيَّات تَتَّسِــم بالمرونة، فالمعايير الأخْلاقيَّة ليســت واحدةً على مســتوى العالَم، فهناك قواسم مشــتركة بين جميع المُجْتَمَعَات وهي أخلاقٌ ثابتة، وهنــاك معايير مختلفــة تختلف باختلاف ثقافة الشُّــعُوب وأخْلاقِيَّاتها ومعاييرها المُجْتَمَعِيَّة، فالخصائص الأخْلاقِيَّة الجَيِّدَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هي الَّتِي تأخذ هذه الاختلافات بعَيْن الاعتبار.

احترام كرامة المُسْتَفِيدِينَ

لا يكفي تقديم العَوْن والمُسَــاعَدَة المَادِّيَّة للمُحْتَاجِينَ ليَتِمّ الاعتبار بأنَّ هذا العَمَل قد أُنْجِزَ بالشَّــكْل المطلوب، فبالإضَافَة إلى محتوى الخِدْمَة فإنَّ شكل الخِدْمَة على نفس الدَّرَجَة من الأَهَمِّيَّة بالنِّسْــبَة للمُسْــتَفِيدِينَ، لذلك يَجِب على العاملِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة القيام بجميع التَّصَرُّفَات الَّتِي من شأنَّها حفظ كرامة المُتَلَقِّينَ للخِدْمَات، وحِفْظ الكرامة هنا له أَوْجُه وأشــكال عِدَّة، منها تسليم المَعُونَات المَادِّيَّة بطريقةٍ لَبِقَةٍ، ومُرَاعَــاة أدَبِيَّات المُخَاطَبَة عند توجيه الدَّعْم النَّفْسِيّ، ومُرَاعَاة الخَجَل والحياء الَّذِي قد يصاحب بعض المُسْتَهْدَفِينَ عند تلقِّي الخِدْمَات، أو عند تدوين البيانات الشَّخْصِيَّة، وقد يقود الحياء هنا إلى تَدَنِّي مستوى تجاوب المُسْتَفِيد مع العاملين، الأمرُ الَّذِي قد يُــؤدِّي إلى صُعُوبات عِدَّة أو إلى تَدَنِّي جَوْدَة الخِدْمَــة المُقَدَّمَة وانخفاض فَاعِلِيّتها، لذلك يجب على العاملين التَّعَامُل الإيجَابِيّ مع حياء المُسْتَفِيدِينَ، وعدم الدُّخول بشَكْلٍ مُبَاشِر في موضوع الخِدْمَة المُقَدَّمَة، بل يَتِمّ الحديث مع المُسْتَفِيد عن أمورٍ ليست ذات صلة مباشرة بموضوع الخِدْمَة، لحين كَسْــبهم ثقته وتخفيض مستوى حيائه؛ وذلك لهدفين اثنين؛ الأَوَّل حِفْظ كرامته، والثَّاني ضمان تعاونه بما يُحَقِّق الجَوْدَة والفاعليَّة المطلوبة في العَمَل الإنْسَانِيّ.

إنَّ لحفظ كرامة المُسْــتَفِيدِينَ عدَّةَ أبعادٍ إيجَابِيَّة وعلى عدَّة مســتوياتٍ؛ فهي تحقيق للمعايير الأَخْلاقِيَّة والإنْسَــانِيَّة بالدرجة الأولى، كما أنَّها من أهَمّ عوامل كَسْب الثِّقَة المُتَبَادَلَة بين المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة وبين مجتمعهــا المَحَلِّيّ والعَالَمِيّ، إضَافَة إلى الدَّوْر الإيجَابِيّ الَّذِي تلعبه في توسيع نطاق خِدْمَات المُنَظَّمَة، ورَفْع مستوى هذه الخِدْمَات عن طريق التَّفَاعُل الإيجَابِيّ بين المُسْتَفِيدِينَ والمُنَظَّمَة.

صَوْن الخُصُوصِيَّة

يهتــمُّ جميع الأفراد بغضِّ النَّظَر عن مســتوياتهم الاجْتِمَاعِيَّة والطَّبَقِيَّة بخُصُوصِيَّة الحياة، والخُصُوصِيَّة حقّ شَرْعِيّ وأَخْلاقِيّ للإنسان؛ فالعديد من الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة

تَتَطَلَّب الاطِّلاع على بعض خُصُوصيَّات المُسْــتَفِيدِينَ، وتختلــف درجة الخُصُوصِيَّة المطلوبــة من خِدْمَة لأخرى، وهنا يتَوَجَّب على القائمين على هذه الخِدْمَات احترام خُصُوصِيَّة المُسْتَفِيدِينَ، والتَّعَامُل معها بسِرِّيَّةٍ تَامَّةٍ.

وتعمل بعض المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة على تقديم خِدْمَات طِبِّيَّة، ومن المعروف أنَّ مِهْنَة الطِّبّ بغَضِّ النَّظَر عن مُقَدِّمها تَتَطَلَّب الاطِّلاع على قَدْرٍ كبيرٍ من خُصُوصِيَّة المريض، سواءً أكانت هذه الخُصُوصِيَّة مُتَعَلِّقَة بوَضْعِه الصِّحِّيّ أو ببياناته الشَّخْصِيَّة، وبالطَّبْع فإنَّ من أخْلاقِيَّات مِهْنَة الطِّبّ احترام خُصُوصِيَّة المريض وكتمان بياناته، وهنا يجب التَّنويه إلى الاختلافات الثَّقَافِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة بين المُسْــتَفِيدِينَ والَّتِي تنعكس بشَكْلٍ مُبَاشِرٍ على مفهوم الخُصُوصِيَّة لديهم، فهنا يجب على المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة التَّعَامُل مع مبدأ الخُصُوصِيَّة وفْق مفهوم المُسْــتَفِيدِينَ لها، وليس وفْق فَهْم المُنَظَّمَة؛ ففي بعض البيئات المُحَافِظَة يُعْتَبَر من الخُصُوصِيَّة أســماء النِّساء وبياناتهنَّ، وفي بيئاتٍ أخرى لا يُعْتَــبَرَ ذلك مــن الخصوصيَّات، لذلك يجب على المُنَظَّمَة دراســة البيئة الثَّقَافِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة للمُسْتَفِيدِينَ قبل البَدْء بتقديم الخِدْمَة.

كما تقوم معظم المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة بإنشــاء قاعدة بيانات تشمل معلومات حول المُسْــتَفِيدِينَ، وتختلف درجة خُصُوصِيَّة المعلومات في هــذا القواعد باختلاف نَوْع الخِدْمَات المُقَدَّمَة، وهنا ينبغي احترام خُصُوصِيَّة بيانات المُسْتَفِيدِينَ، ويُفَضَّل إعلامهم بأنَّ هذه البيانات سِرِّيَّة، ولن تُسْتَخْدَم لأَيِّ غَرَضٍ كان باستثناء العَمَل الإنْسَانِيّ.

العَدَالَة في المُعَامَلَة

تُوَجِّه المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة خِدْمَاتها لجميع الأفراد المُحْتَاجِينَ لهذه الخِدْمَات، وهي لا تستهدف فئةً مُحَدَّدَة، وهنا يجدر بهذه المُنَظَّمَات تحقيق العدالة بين المُسْتَفِيدِينَ من هذه الخِدْمَات، فعدم تَحَقُّــق العدالة يُعْتَبَرَ إخلالًا بالمعايير الأخْلاقِيَّة من جهةٍ، ونقضًا لمِهْنِيَّة المُنَظَّمَة من جهةٍ أخرى، كما يُؤَثِّر سلبًا على ثقة المُسْتَهْدَفِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَة.

وهنا يجب الإشارة إلى نُقطَةٍ مُهِمَّة؛ وهي أنَّ العدالة في المعاملة لا تَعْنِي بالضَّرورة المُسَاوَاة، فقد يكون في المساواة هَدْرٌ للعَدَالة المَنْشُودَة، فينبغي هنا تقييم حَجْم وقيمة المُسَاعَدَات المُقَدَّمَة وفق الحاجة الفِعْلِيَّة للمُسْــتَفِيد، فوَفْقًا لهذا المبدأ قد تختلف قيمة المُسَاعَدَات والخِدْمَات المُقَدَّمَة، وهذا الاختلاف هو وجْه العَدَالَة الحقيقيّ، وعلى القائمين على هذه الخِدْمَات توضيح المعايير الَّتِي يَتِمّ وفْقها توزيع الخِدْمَات والمُسَــاعَدَات، وذلك بهدف دَفْع شُبْهَة التَّحَيُّز عن المُنَظَّمَة، والتَّأْكِيد بأنَّهم يُعامَلُونَ وفْق مبدأ العَدَالة.

إنَّ هذه الخصائص الأَخْلاقِيَّة السَّــابِقَة هــي معايير عَامَّة ولازِمَة، ويمكن أن يَتَفَرَّع عنهــا معايير أخرى، ولكِنَّها جميعًا تدور في فَلَك واحدٍ، وقد نجدها في أدَبِيَّات بعض المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة سواءً العَالَمِيَّة أو المَحَلِّيَّة بأسماء أخرى، ويبقى هدفها الأَسَاسِيّ ضَمَان نزاهة وصفاء العَمَل الإنْسَــانِيّ، واقترابه قَدْر الإمكان من إنْسَانِيَّة الإنسان؛ فهي تحفظ كرامَتَهُ وتَصُون عِزَّتَهُ، وتَبْعُد بالعَمَل عن المَنّ والأَذَى.

لا يجــب التَّوَقُّع بأنَّ للخصائص الأَخْلاقِيَّــة أهَمِّيَّة نظرِيَّة فقط للمُنَظَّمَة، وأنَّ دورها ينحصر في شــكلِيَّات العَمَل، ويمكن في بعض الأحوال الطَّارئة والخَاصَّة التَّنَازل عن هذه الشَّــكْلِيَّات على حساب جوهر العَمَل الإنْسَــانِيّ، فهذا المفهوم مغلوطٌ وخاطئٌ بالمُطْلَق، فجوهر العَمَل الإنْسَــانِيّ هو تحقيق الإنْسَانِيَّة، وبالطَّبْع فلا وجود للإنْسَانِيَّة الحقَّة بدون أخلاق.

ومن المنافع غير المباشِرَة لالتزام المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة بالمعايير الأَخْلاقِيَّة خلال عملها، هو المُسَــاهَمَة في تعزيز هذه الأخلاق في المُجْتَمَعَات العاملة بها، وهذا الدَّوْر أكثرُ ما يقع على عاتــق المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة، وذلك بِحُكْم قُرْبِهَــا الاجْتِمَاعِيّ والثَّقَافِيّ من الأفراد المحيطين، وكَوْنِهَا ابْنَةَ البيئة الاجْتِمَاعِيَّة ومُعْظَم عامليها ينتمون لهذه البيئة، فهذه المُنَظَّمَات تُسْهم في البناء الصحيح للمجتمع المحَلِّيّ، وهذا البناء سيؤثِّر بدَوْرِهِ على السُّلُوكِيَّات العَامَّة في المجتمع، فمن خلال تعزيز القِيَم الأَخْلاقِيَّة يمكن التَّخفيف من السُّلُوكِيَّات السَّيِّئَة والمنحرفة، ولكنَّ هذا الأمر لا يمكن الوصول إليه بين ليلةٍ وضحاها، فهو عملٌ تَرَاكُمِيّ يَتِمّ بناؤُه من خلال مجموعة مُنَظَّمَات وليست مُنَظَّمَةً واحدةً ويتمّ من خلال سنواتٍ وعقودٍ.

المبحث الثَّالِث

أخْلاقِيَّات التَّوْثِيق في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يُعْتَــبر التَّوْثِيق من المفاهيم القديمة تاريخيًّا، فظُهُـــوره كان قبل ظُهُور الكتابة، فلجأ الإنســان في عصور ما قبل التاريخ إلى توثيق أعماله من خلال الرُّسُــوم والرُّمُــوز على جُدْرَان الكهوف والأكواخ الَّتِي كان يســكنها، ومع ظهور الأبجديَّة بدأ التَّوْثِيق بالتَّحَوُّل إلى منهج حَقِيقِيٍّ قائم على أُسُــس ومفاهيم واضحة، وبعد الثورة الصِّناعيَّة ازدادت أهَمِّيَّةً التَّوْثِيق باضطراد، ومع تَطَوُّر بيئة المُنَظَّمَات بشتَّى أنواعها وخَاصَّة في بداية القرن العشرين، أصبح التَّوْثِيق من العوامل الأَسَاسِــيَّة لنجاح هذه المُنَظَّمَات، واســتمرَّ التَّوْثِيق بالتَّطَوُّر ليغدو في الأزمان الحاليَّة عِلْمًا قائمًا بحَدِّ ذاته، يعتمد على التشــاركيَّة مع العلــوم الأخرى، وخَاصَّة الرياضيَّات والإحصاء والإعلام.

والأمر عَيْنُهُ انسحب على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، فبدأت هذه المُنَظَّمَات بإيلاء التَّوْثِيــق أهَمِّيَّة مُتَنامِيَة، ففي معظم المُنَظَّمَات العَالَمِيَّة والمَحَلِّيَّة يوجد دوائر مُخْتَصَّة بوظيفة توثيق العَمَل الإنْسَانِيّ ونشاطاته، ويقوم التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ على عدَّة مســتويات، ويَعْتمد على عِدَّة طُرُق ووســائل، ويُعْتَبَر التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ من القضايا الَّتِي أُسِيءَ فَهْمها في بعض الحالات، فاعتبرها البعض بأنَّها وسائل للتَّرويج للمُنَظَّمَة فقط، وأنَّ العَمَل الإنْسَــانِيّ تَحَوَّلَ إلى وســيلةٍ دعائيَّة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذه النَّظرة قد تحمل بعض الإجحاف بحَقِّ المُنَظَّمَة نفسها والتَّوْثِيق كمنهج عَمَل.

والتَّوْثِيق كنَشاط رُوتِينِيّ ومُصَاحِب للعَمَل الإنْسَانِيّ له جملةٌ من الضَّوابط والأخْلاقِيَّات الَّتِي تَضبطه وتُوجِّهه، وهذه الضَّوابط الشَّــكْلِيَّة والأخْلاقِيَّة تختلف باختلاف مراحل التَّوْثِيق، فلِكُلّ مرحلةٍ من المراحل ضوابطها وأخْلاقِيَّاتها، وقبل الدُّخُول في أخْلاقِيَّات التَّوْثِيق وضوابطــه لا بُدَّ من توضيح دَوْر التَّوْثِيق وأهَمِّيَّته للعَمَل الإنْسَــانِيّ، وذلك

لهدفيْن اثنيْن؛ الأَوَّل زيـــادة المعرفة النَّظَرِيَّة والتَّطْبِيقيَّة بأَهَمِّيَّة التَّوْثِيق وإجراءاته، والثَّاني دَفْعًا للشُّبهة الَّتِي تُرَافِق التَّوْثِيق وتَحُدّ من أهَمِّيّته وقِيمته، وتُحَوِّله من مَصْدر للمعلومات إلى مَصْدر إعلاميّ لا هَدَف له إلَّا الشُّهْرَة والعَمَل الدِّعَائِيّ.

مفهوم وأهَمِّيَّة التَّوْثِيق في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

يقـــوم التَّوْثيق بمفهومه العامّ على تدوين وتســـجيل الأفعال والأنَّشـــطة الروتينيَّة والاستثنائيَّة لاستخدامها فيما بعد كتغذيةٍ راجعةٍ تُفيد في تصويب الأعمال المستقبليَّة ومُعالَجة المشكلات والعَقَبَات بالاعتماد على البيانات التاريخيَّة للمُشْكلة ذاتها، وفيما يتعلَّق بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ يقوم مفهوم التَّوْثِيق على ضرورة التَّدوين والتَّسجيل للنَّفَقَات والهِبَات لتقديمها للجِهَات المَعْنِيَّة بهذه النَّفَقَات، كما يفيد التَّوْثِيق على تحديد الثَّغَرَات الحَاصِلَة في الماضي لتَلافيها في الأنَّشطة المستقبليَّة.

ويَعتمد التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَـــانيّ على عدَّة مناهـــج وطُرُق، منها التَّوْثيق الكتابيّ وتُســـتخدم هذه الطريقة في تدوين النَّفَقَات المُرَافِقَة للأنَّشطة، وتدوين المِنَح الَّتِي حصلت عليها من الجِهَات الدَّاعِمَة والمَانِحَة، ومنها التَّوْثِيق الفوتوغرافيّ، ويُســـتخدم هذا الأُسلوب لتوثيق الطريقة الَّذِي تُقَدَّم به الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة، ويُعْتَبر التَّوْثيق من المفاهيم المُهِمَّة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، وهو يُستخدَم لغايات عِدَّة، منها:

- يُعتَبَر التَّوْثِيق بشتَّى أشكاله **مصدرَ معلوماتٍ مُهِمّ للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة**، فهو يَمُدّ هذه المُنَظَّمَات بالبيانات اللَّازِمَة حول كُلّ نشاطٍ من الأنَّشطة بما يضمن القيام بهذا النشاط أو تقديم خِدْمَة ما بأفضل شَكْلٍ وأعلى جَوْدَة مُمْكِنَة.
- يُقَـــدِّم التَّوْثِيق **قاعدةَ بيانات فعَّالة** بما يَخُصّ المُسْـــتَفِيدِينَ من الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمهَا المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، فعَدَم وُجُود قاعدة البيانات هذه يُعْتَبر مصدرًا إضافيًّا للتكلفـــة المَادِّيَّة والزمنيَّة في حال ضرورة تقديم خِدْمَات لنفس المُسْتَفِيدِينَ في فتراتٍ زمنيَّة لاحِقَة.

- تَشترط بعض الجِهَات المَانِحَة توثيق أنشطة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة كتابيًّا أو فوتوغرافيًّا **للتَّأَكُّد من صِحَّة المصاريف والتَّكاليف** الَّتِي تُقَدِّمها هذه المُنَظَّمَات للجِهَــات المَانِحَة، كما يُعْتَبر هــذا التَّوْثِيق دليلًا عمليًّا على التزام هذه المُنَظَّمَات بالضَّوابِط والأَخْلاقِيَّات والأُسُس النَّاظِمَة للعَمَل الإنْسَانِيّ.
- يُساهِم التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ في **توحيد الأشكال الَّتِي تُقَدَّم بها الخِدْمَات والمَعُونَــات**، فبهذا التوحيــد يمكن الوُصُول لمَبَادِئ عمــلٍ عَالَمِيَّة واحدة يمكن الاعتماد عليها في تحســين جَوْدَة العَمَل الإنْسَانِيّ، كما يُساهم التَّوْثِيق في تعميم أَخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَــانِيّ مِمَّا يعطيــه زَخَمًا إضافيًّا لتَبَنِّيه كنظامٍ متكاملٍ على مستوى المُجتَمَعات المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة.

ممَّا سبق يمكن القول بأنَّ العَمَل التَّوْثِيقيّ الَّذِي تقوم به المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة ليس تَرَفًا زائدًا، وليس عملًا عشوائيًّا، بل هو نَهْج عمل قائم على تحقيق قيمةٍ مُضَافَةٍ للعَمَل الإنْسَانِيّ بشتَّى أشــكاله ووجوهه؛ فالتَّوْثِيق كنشاطٍ جَانِبِيّ وثَانويّ في العَمَل الإنْسَانِيّ يشتمل على ضوابط وأَخْلاقِيَّات شأنُهُ في ذلك شأنُ باقي الأَنَّشطة الرُّوتينيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ.

وفيما يخصُّ التَّوْثِيق الكِتَابِيّ للأَنَّشــطة التَّشْــغِيلِيَّة والتَّمْوِيلِيَّة فإنَّه قد لا يُولِي أَهَمِّيَّةً بالغــةً في الضَّوابِط الأَخْلاقِيَّة، كَوْنَهُ يخضــع لمعايير علميَّة واضحة؛ إمَّا إحصائيَّة أو محاسبيَّة، وعادةً ما تكون هذه البيانات المُوثَّقَة سِرِّيَّة ولا يَطَّلع عليها إلا المُخْتَصُّونَ. أَمَّا باقي أنماط التَّوْثِيق فيجب أن تتَّســم بأَخْلاقِيَّات وضوابط واضحةٍ تَضْمن بقاء العَمَل التَّوْثِيقيّ ضِمْن الأُطُر المُخَصَّصَة له، وضِمن نِطَاق الأهداف المرســومة؛ بحيث لا يَفْقِد هَدَفه الأساس ولا يُسِيء لمن يَتِمّ توثيق عمليَّة تقديم الخِدْمَات له.

وباعتبار العَمَل الإنْسَــانِيّ يُقَدَّم في ظروف الحرب والسِّــلْم، فإنَّ لكُلِّ حالةٍ توثيقها الخَــاصّ، ولكُلّ توثيــق أَدَبِيَّاته وأَخْلاقِيَّاته المُتَمايِزَة؛ ففي حالة السِّــلْم يُقَدِّم العَمَل الإنْسَــانِيّ خِدْمَاته المُتَعَلِّقَة بالتَّعليم والصِّحَّة، ودَعْم المــرأة والطفولة، وغيرها من

الأنَّشـــطة، ففيما يخصُّ هكذا أنماط من الأعمال يَتِمّ التَّوْثيق في ظروفٍ سهلةٍ نوعًا ما، وهذا ما يُمَكِّن من الالتزام الصَّارِم بأدَبيَّات وأخْلاقِيَّات التَّوْثِيق.
أمَّـــا في ظروف الحرب والصِّرَاعَات فتُقَدَّم الخِدْمَات الإنْسَـــانِيَّة في ظروفٍ مَلِيئَة بالخُطُـــورة، إضَافَة إلى صعوبة الوُصُول؛ فهـــذه المخاطر والصُّعُوبَات تُلْقِي بظلالها على التَّوْثِيق مِمَّا يجعله أكثر صعوبةً وأقلَّ جَوْدَة، وقد ينسحب هذا الأمر على الالتزام الأدبيّ والأخْلاقِيّ الخَاصّ بالتَّوْثِيق، وهنا يبرز مصطلح يُسمَّى بـ**"أدَبيَّات الصُّورَة في العَمَل الإنْسَانيّ"**.

أدَبِيَّات الصُّورَة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ

يُعتَبر التَّوْثِيـــق الفوتوغرافيّ أحد أهَمّ وأفضل أنواع التَّوْثيق فيما يخصُّ الأنَّشـــطة والأعمال الإنْسَانِيَّة، وأكثرها دِقَّة ومِصْداقيَّة، إلَّا أنَّ هذا التَّوْثِيق ليس حُرًّا من القيود، بل هو مُقَيَّـــد بجملةٍ من الأخْلاقِيَّات والأدَبيَّات والَّتِـــي في حال الإخلال بها يخرج التَّوْثِيـــق عن هدفه المُعْلَن ويتحوَّل للعَمَل الدِّعائيّ الهَادِف للشُّـــهْرَة؛ **وهنا لا بُدَّ من الوقوف على بعض المُحَدِّدَات:**

- في الحالات الطبيعيَّة لا يجب القيام بتوثيق العَطَاء الإنْسَـــانِيّ والخِدْمَات بدون إعلام المُسْتَفِيدِينَ بهذا التَّوْثِيق.
- عنـــد الحاجة للتصوير لا بُدَّ أن تكـــون كاميرا التَّصوير واضحة في مكانٍ مَرْئِيّ للعَيَانِ؛ بحيث يُدْرِك مُتَلَقِّي الخِدْمَة أنَّه سيظهر في الصُّورَة.
- يَحَقّ للمُسْـــتَهْدَفِينَ إبداءَ الرَّغْبَة بعدم ظُهُـــور وُجُوههم، ويجب على العاملين تحقيق هذه الرَّغْبَة.
- يجب احترام العـــادات والتَّقاليد والثَّقَافَات خـــلال التَّوْثِيق التَّصْويريّ؛ ففي البيئات المُحافِظَة يجب الابتعاد عن تصوير النِّسَاء، والابتعاد عن كُلّ ما من شأنه إبراز شخصيَّة المُتَلَقِّي للخِدْمَة.
- يجـــب التَّنويه على العَامِلِينَ إلى أنَّ الهدف من التَّوْثِيق هنا إثبات تقديم الخِدْمَة وتوثيق نَمَط تقديمها بما يُحَقِّق المعايير الشَّـــكْلِيَّة الموضوعة، وليس الهدف توثيق شخصيَّة المُتَلَقِّي؛ فهذا الأمر غير ذي أهَمِّيَّة للمُنَظَّمَة ولا للمَانِحِينَ.

أدَبيَّات الصُّورَة في ظِلّ الحروب والصِّرَاعَات

أمَّا في الظروف الاســـتثنائيَّة كحالات الحروب والصِّرَاعَات؛ فيجب أن يتَّسم التَّوْثيق -بالإضَافَة للضوابط والأخْلاقيَّات السَّابقة- بضوابط تتناسب مع الظُّروف الموضوعيَّة الَّتِي تُقدَّم في ظِلّها الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة.

وتُعْتَبر الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في ظِلّ الحروب من أهَمّ الخِدْمَات على الإطلاق؛ كَوْن المُتَضَرِّرينَ من هذه الصِّرَاعَات يُعانُونَ أشـــدّ المُعَانَاة، وتترافق هذه المعاناة في معظم الحالات بتَشَرُّد ولُجُوءٍ، إضَافَة لانعدام أدْنَى مُتَطَلَّبَات الحياة، وتَتَرَافَق أهَمِّيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَـــة بازدياد الأهَمِّيَّة المُرْتَبِطَة بالتَّوْثيق أيضًا، وبالإضَافَة إلى المُهِمَّات التَّقليدِيَّة المُلْقَاة على عاتق التَّوْثيق؛ ففي هذه الظُّروف يتحمَّل التَّوْثيق أعباءً إضافيَّة ومهَامّ استثنائيَّة، تهدف إلى نَقْل مُعَانَاة المَنْكُوبينَ للعالَم أجْمَع؛ بهدف تعزيز الخِدْمَات المُقَدَّمَة لهم، واستجلاب المزيد من المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة للعَمَل في هـــذه البيئة المَنْكُوبَة، ولكي يكون هذا التَّوْثيق للأوضاع الإنْسَـــانيَّة السَّـــيِّئَة أداةً ضاغطةً على الأطراف المُتَنَازعَة؛ علَّها تعمل على تخفيف حِدَّة النِّزَاع.

وفيما يخصّ الضَّوابط والأخْلاقِيَّات المُتَّبَعَة في توثيق العَمَل الإنْسَانيّ في ظِلّ الصِّرَاعَات هناك أخْلاقِيَّات عِدَّة يجب الالتزام بها عند تغطية العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، فهذه الضَّوابط تشـــمل بُعْدَيْنِ؛ الأوَّل وجوب احترام كرامة ومشاعر المُسْتَفيدِينَ، والثَّاني الحِرْصُ على عدم تعريض أيّ من هؤلاء المُسْـــتَفِيدِينَ للخطر أثناء تَلَقِّيه الخِدْمَة من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، **وفيما يلي أبرز هذه الضَّوابط والأخْلاقيَّات:**

- وُجوب **مُرَاعَاة الظُّروف الاستثنائيَّة والصَّعبة الَّتِي يَمُرّ بها المنكوبُونَ**، وبالتَّالي يَجِـــب على القائم بأعمال التَّوْثيق مُراعَـــاة هذه المُعانَاة، وذلك من خلال إبداء التَّعاطُـــف مع المَنْكُوبِـــينَ، والتوضيح لهم أنَّ هذا التَّوْثِيق ســـينعكس آجلًا على معاناتهم وبشكلٍ إيجَابِيّ.
- **أن يَتِـــمّ التَّوْثيق بمهنيَّة عالية**، وهنا قد يشـــمل حالتـــين؛ الأولى الوضع العامّ للمَنْكُوبِينَ ويختصّ هذا النَّمَط من التَّوْثيق بإيصال المعاناة الحقيقيَّة، أمَّا الثَّاني

فيهتمّ بتوثيق الشَّـــكْل الَّذِي تُقَدَّم به الخِدْمَة الإنْسَـــانِيَّة، وهنا ينبغي على القائم بالعَمَل التَّوْثِيقيّ الالتزامُ بالمعايير الموضوعيَّة والأَخْلاقِيَّة التَّقليديَّة، وأن يَســـتند التَّوْثِيق على شهادات المَنْكُوبِينَ من جهةٍ وعلى تصوير الواقع اعتمادًا على جهود المُوَثِّق الشَّخْصِيَّة.

- **التزام الموضوعيَّة في التَّوْثِيق**، وألَّا يَتِمّ اســـتثمار مُعانَاة المَنْكُوبِينَ ولو كان هذا الاســـتثمار قد يُحَقِّـــق نَفْعًا لاحقًا لهم، فمبدأ الاســـتثمار في المُعَانَاة يَتَنَافَى مع أَخْلاقِيَّات وآداب وضوابط العَمَل الإنْسَانِيّ، بغَضّ النَّظَر عن غايات هذا الاستثمار.
- **الابتعاد خلال التَّوْثِيق عن الوقوع في فخّ الولاء للمُنَظَّمَة**، وإنَّمَا يجب أن يكون هدف التَّوْثِيق خِدْمَة العَمَل الإنْسَانِيّ بمفهومه العامّ.
- **يجب ألَّا يَتِمّ إلزام المُتَضَرِّرِينَ بحمل لافتات تَحْمل اســـم المُنَظَّمَة**، وإنَّمَا فقط الاكتفاء بوضع الشِّعار العَامّ للمُنَظَّمَة على الموادّ الإغَاثِيَّة ذاتها.
- **يجب أن يَتِمّ التَّوْثِيق الفوتوغرافيّ من قِبَل مُتخَصِّصِينَ في هذا المجال**، فعلى مُلْتَقِط الصُّوَر أن يلتقط صُوَرًا مُتوسِّـــطَةً أو بعيـــدةً، ويبتعد عن الصُّوَر القريبةِ والمباشِرَةِ الَّتِي تُرَكِّز على وجْه المُتَضَرِّرِينَ، كما يجب أن يُراعِي الفروق الواضحة بين مُقدِّمي الإغاثة وبين المُسْتَفِيدِينَ من حيث ارتداء الملابس والمظهر العَامّ.
- **الابتعاد عن توثيق اللَّحَظات الَّتِي يبدو فيها ضَعْف واضِح للمُسْـــتَفِيدِينَ**، فلا يجـــب توثيق وتصوير أحَد المُتَضَرِّرِينَ وهو يقوم بمَدّ يَدِهِ باســـتعطافٍ، وألَّا يَتِمّ توثيـــق التَّجَمُّعَات الضَّخْمَة حَوْل مُقَدِّم الخِدْمَة، وخَاصَّة تلك الَّتِي تُبْرِز الحَاجَة المَاسَّة لديهم.
- **عدم الانجرار في التَّوْثِيق لإرضاء المَانِحِينَ على حِسَـــاب المُسْتَفِيدِينَ**، وبالتَّأْكِيد فإنَّ رضا المَانِحِينَ ذو أهَمِّيَّة بالِغَة لاستمراريَّة العَمَل الإنْسَانِيّ، وهنا يجب العَمَل على إيجاد توازن فعَّال بين حقوق المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ، بحيث لا تتأذَّى كرامة المُسْتَفِيدِينَ ولا تُنْقَض حقوق المَانِحِينَ.

أخْلاقِيَّات العَمَل الإغَاثِيّ الإنْسَانِيّ بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ

تعتمد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على مصادر عِدَّة في تمويل أنشطتها، ويُعْتَبر دَوْر المَانِحِينَ في هذا التَّمْوِيل أسَاسِيًّا، فَالمانِحُونَ هم المَصْدر الرَّئِيس في توفير الاعتمادات المَالِيَّة اللَّازمَــة لقيام المُنَظَّمَة بعَمَلها، وعادةً ما تكون دَوَافِــع المَانِحِينَ في تقديم التَّمْوِيل للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة مُتَبَايِنَةً؛ فمنهم مَن يكون دَافِعُه دينيًّا أو إنْسَــانِيًّا بَحْتًا، أو قد يكون اجْتِمَاعِيًّا وأيديولوجيًّا، كما قد تَفْرِض القوانين في بعض الدُّوَل على المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة المُسَاهَمَة بِنِسْبَةٍ مُعَيَّنَةٍ من أرباحها في تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العاملة في نطاق الدَّوْلَة، إضَافَة للتَّمويل المَمْنُوح مِن قِبَل الحُكُومَات، وبِغَضّ النَّظَر عن اختلاف المَانِحِــينَ واختلاف دَوَافعهم الحقيقيَّة في هــذا التَّمْوِيل، إلَّا أنَّ دَوْرَهم مِحْوَرِيٌّ في تقديم الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة.

وبالتَّأْكِيــد فإنَّ التَّمْوِيل الممنوح من هذه الجِهَات ليس تمويلًا حُرًّا ومُطْلَقًا، فهو عادةً ما يكون مشروطًا، وتتلخَّص شروطه بالتزام المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة المُمَوَّلَة بشروطٍ وضوابطِ العَمَل الإنْسَــانِيّ، كما قد يُقَدِّم بعض المَانِحِينَ شروطًا إضافيَّة لمســاهمتهم في التَّمْوِيل، كذِكْر الجهة المُمَوِّلَة عند تقديم الخِدْمَة للمُسْتَفِيدِينَ، أو قد يُطالِبُونَ بشروطٍ مُتَعَلِّقَة بتوثيق المصاريــف، فهذه الشُّرُوط والمُتَطَلَّبَات تختلفُ باختلافِ المَانِحِينَ، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ بعض المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة قد ترفض عُرُوض بعض المَانِحِينَ للتمويل في حال كانت الشُّرُوط المطلوبة قد تُؤَثِّر سَلْبًا على جَوْدَة وشُمُول الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة المُقَدَّمَة للمُسْتَفِيدِينَ. وباعتبار أنَّ المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة هي مُتَلَقٍّ للتمويل من جهةٍ ومُقَدِّمَة للخِدْمَة من جهةٍ أخــرى، وعلى اعتبار أنَّ التَّمْوِيل المَمْنُوح يكون مشروطًا بشروطٍ مُحَدَّدَةٍ، والخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَفِيدِينَ تكون هي الأخرى مضبوطةً بقواعدَ إرْشَادِيَّة وأخْلاقِيَّة، فهنا قد تقع المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة بين سَنَدَان شروط التَّمْوِيل ومَطْرَقَة أخلاق العَمَل الإنْسَانِيّ مع المُسْــتَفِيدِينَ، والمُنَظَّمَة النَّاجِحَة هي الَّتِي تتمكَّن من إيجادِ توازنٍ حَقِيقِيّ بين هذين الجَانِبَيْنِ، فلا يَتِمّ إرضاء المَانِحِينَ على حســاب كرامة المُسْتَفِيدِينَ، ولا يَتِمّ التَّضحية بالتَّمْوِيل على حساب المغالاة والتَّشَدُّد في تطبيق المعايير والإرشادات.

وفيـــما يخصُّ التَّوْثِيق، تطلب العديدُ من الجِهَـــات المَانِحَة توثيقًا ورَقِيًّا وفوتوغرافيًّا للمصاريف التَّشغِيلِيَّة والإدَارِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المُقَدَّم لها التَّمْوِيل، وعلى إدارة هذه المُنَظَّمَات القيام بالتَّوْثِيق المطلوب بحيث لا يُؤَثِّر على جوهر الخِدْمَة الإنْسَـــانِيَّة، ولا يُؤَثِّر على أدَبِيَّات وأخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانِيّ، فالتَّمْوِيل هو وسيلة لتقديم الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة وليس هدفًا، وفي حال أغفلت بعض المُنَظَّمَات هذه النُّقْطَة وتَمَّ التَّعَامُل مع التَّمْوِيل على أنَّه هدفٌ فعندها يبدأ العَمَل الإنْسَانِيّ بالتَّهَاوي والتَّرَدِّي.

إنَّ التَّمْوِيل الممنوح للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وعلى أهمِّيَّته البالغة إلَّا أنَّه لا ينبغي أن يَفْرِض شروطًا مُجْحِفَة على المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً إذا كانت هذه الشُّرُوط تُشَكِّل إخلالًا بجوهر العَمَل الإنْسَانِيّ، وعمومًا يجب تَوَافُر بعض الضَّوابِط الإرْشَادِيَّة تساعد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في التَّعَامُل مع الجِهَات المَانِحَة، **وفيما يلي أهَمّ هذه الضَّوابط والشُّرُوط:**

- **ألَّا يَتَدَخَّل الطَّرَف المَانِح بطريقةِ تقديم الخِدْمَات الإنْسَـــانِيَّة أو بشـــكلِ هذه الخِدْمَـــات**، فمع تعدُّد الجِهَـــات المَانِحَة وتعدُّد مُتَطَلَّبَاتهـــا، فالانصياعُ لجميع مُتَطَلَّبَاتها قد يُهَدِّد استقرار العَمَل الإنْسَانِيّ وجَوْدَة خِدْمَاته.
- **لا يَصِحّ أن يَفْرِضَ المَانِحُ مواقفه السِّيَاسِـــيَّة أو الأيديولوجيَّة على المُنَظَّمَة أبدًا**، فمن الشُّرُوط الأسَاسِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ: الحيادُ السِّيَاسِيّ والأيديولوجيّ.
- **عدم قَبُول رغبة الجِهَات المَانِحَة بإعلام المُسْتَفِيدِينَ باسم الجهة المَانِحَة والمُمَوِّلَة؛** لأنَّ المُسْـــتَفِيدِينَ يَقْبَلُـــونَ الخِدْمَات من المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة ضِمْن الضَّوابط المعروفة، وليس مِن قِبَل جِهَات أخرى، وفي هذه الحالة يمكن كتابة اسْـــم الجهة المَانِحَة في مكان غير ظاهر على المَعُونَات المُقَدَّمَة.
- **لا يجوز السَّمَاح للجِهَات المُمَوِّلَة باستثمار تمويلها للعَمَل الإنْسَانِيّ في تحقيق مكاسب سياسيَّة مُعَيَّنَة**، فالعَمَل الإنْسَانِيّ لا صِلَة له بالعَمَل السِّيَاسِيّ، وهو مُحَايِدٌ حِيادًا تَامًّا.

إنَّ فشـــل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة في تحقيق التَّوازن المطلوب بين أخْلاقِيَّات العَمَل وبين مُتَطَلَّبَات التَّمْويل له آثار سلبيَّة واضحة على المُنَظَّمَة، فهي مُهَدَّدَة بغياب هذا التَّوازن إمَّا بفقدان مصـــادر التَّمْويل، وبالتَّالي تَوَقُّفها عن تقديم خِدْمَاتها، أو أن تُخِلَّ بشُروط وأخْلاقِيَّات العَمَل مِمَّا يُســـبِّب خروجها أيضًا من العَمَل الإنْسَـــانِيّ، فالعديدُ من المُنَظَّمَات وخَاصَّة العريقة منها تمكَّنت من تحقيق هذا التَّوازن المنشود، فهي تُحقِّق مُعَدَّلات مُرتَفِعَة من التَّمْويل لأنَّشطتها، وبنفس الوقت حقَّقَت التزامًا عاليَ المستوى بمُتَطَلَّبَات وشروط العَمَل الإنْسَانِيّ.

ومن الأمثلة الواضحة على تَمَكُّن المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة مـــن الوصول لهذا التَّوَازن -وخَاصَّة فيما يَتَعَلَّق بأخْلاقِيَّات العَمَل التَّوْثِيقيّ-: ما قامت به مُنَظَّمَة اليونيســـيف(1)"UNICEF" في تجربتها مع اللَّاجِئينَ السُّـــوريِّينَ في الأردن؛ حيث قامت بإجـــراء تجربة مُمَيَّزَة من خلال تقديم كاميرات للأطفال والشَّباب اللَّاجِئينَ، وطلبت منهم تَصْوير ما يرغبون هُمْ في نَقْله من صُوَرٍ إلى العالَم دون تَصْوير أيَّة مَشَـــاهِد قد تَجْرح خُصوصِيَّاتهم، وإنَّمَا جعلت هذه التجربة بهدف التَّخْفيف من التَّوَتُّر الَّذِي يُعاني منه الأطفالُ والشَّـــبَاب هناك، وقد كانت التّجربة(2)

1. **منظَّمَة اليونيسيف:** مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة للطفولة، تأسَّسَت في عام 1946م، وكان السببُ الرَّئِيس في إنشائها تقديم خِدْمَات الإغاثة للأطفال عَقِب انتهاء الحرب العالميَّة الثَّانِيَة، وحَاليًّا تُقَدِّم خدماتها الإنْسَانِيَّة في أكثر من 190 دولة حول العالَم، ويَتِمّ تمويل أنشـــطتها من خلال التَّبَرُّعَات الحكوميَّة والخَاصَّة، وقد تَفَرَّع عنها عِدَّة وكالات، جميعها مَعْنِيَّة بشؤون الأطفال حول العَالَم، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/BC1FF

2. شَارَكَ مجموعة من الأطفال السُّوريِّينَ اللَّاجِئينَ في مخيم الزَّعْتَري للَّاجِئينَ في الأردن في مشروع للتصوير الفوتوغرافيّ استمَرَّ لِمُدَّة ثلاثة أشهر يهدف إلى مساعدتهم على التَّعَافي من التَّوَتُّر الشديد. الأطفال المشاركون في المشروع تتراوح أعمارهم بين 14 و18 عامًا. وهم يجتمعون مَرَّتَيْنِ في الأسبوع لتلقِّي دروس داخل وحدة ســـابقة التجهيـــز. وبين الصفـــوف، يُطَبِّق أفراد المجموعة ما تَعَلَّمُوه، ويلتقطـــون صُوَرًا في محيط المُخَيَّم مع التَّركيز على موضوع مختلف كُلّ أســـبوع. ويُمَثِّل مـــشروع التَّصوير الفوتوغرافيّ عنصرًا واحدًا من عناصر استراتيجيَّة اليونيسف الشَّاملة للدَّعْم النَّفْسيّ والاجتماعيّ للعَمَل مع الأطفال الَّذِينَ تعرَّضُوا لتَوَتُّر شَديد. **التصوير الفُوتُوغرَافِيّ وسيلة للتوثيق ومُتَنَفَّس للأطفال السُّوريِّينَ اللَّاجِئينَ في الأردن**، الموقع الرَّسْمِيّ لمُنَظَّمَة اليونيسيف، 18 أبريل/نيسان 2013م، تاريخ الاطلاع 29 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/mpmgK

تحديـــدًا في مُخَيَّم الزعتري(1)؛ حيث كان مشروع التَّوْثيق هذا لمُدَّة ثلاثة أشـــهُر، ويَتِمّ من خلال اللَّاجِئينَ أنفســـهم، فهذه التجربة المُبْتَكَـــرَة حقَّقَتْ إرضاءً لكُلّ الأطراف المَعْنِيَّة بالعَمَل الإنْسَانِيّ، وخَاصَّة فيما يتعلَّق بالعَمَل التَّوْثِيقيّ؛ حيث تمَّ التَّوْثِيق مِن قِبَل المُسْتَفِيدِينَ أنفسهم.

في ختام هذا المبحث يمكن القول بأنَّ الأخْلاقِيَّات والأدَبِيَّات المُتَّبَعَة في العَمَل الإنْسَانيّ لا تَقِـــلّ أهَمِّيَّةً عن الخِدْمَة المُقَدَّمَة، فبغياب هذه الأخْلاقِيَّات يَفْقِد العَمَل الإنْسَـــانيّ غايته، كما أنَّ التَّوَازن بين المَانِحِين والمُسْتَفِيدِينَ يُمَكِّن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من زيادة فاعليَّة أنشطتها وخِدْمَاتها، كما يُمَكِّنها من الانتشار والتوسُّع أُفُقيًّا وعموديًّا.

1. **مُخَيَّم الزَّعْتَرِي**: هو مُخَيَّم للَّاجِئِينَ السُّـــورِيِّينَ الَّذين قَدِمُوا إلى الأردن بعد شـــهر يوليو/تموز 2012م من الأحداث الَّتي رافقت الأزمة السُّـــورِيَّة الَّتي اندلعت عام 2011م. أُقِيم المخيم على بُعْد حوالي 20 كم شرقي مدينة المفرق شـــمال شرق الأردن في محافظة المفرق. في العاشر من يناير/كانون الثاني 2013م بلغ عدد اللَّاجِئينَ في المُخَيَّم أكثر من 65 ألف لاجئ مُشَكِّلينَ 22% من إجمالي عدد اللَّاجِئينَ السُّورِيِّينَ في الأردن. وفي التاسع عشر من مايو/أيار 2013م بلغ عدد سكانه 150 ألف لاجئ. لا يَضُمّ المُخَيَّم اللَّاجِئينَ السُّورِيِّينَ الَّذيـــنَ لجأوا للأردن قبل تاريخ 21 يوليو/تمـــوز 2012م أو اللَّاجِئِينَ الَّذِينَ عبروا الحدود بالطرق الشَّرعِيَّة بعد ذلك التاريخ. معظم سكان المُخَيَّم من محافظات درعا والقنيطرة ودمشق وريفها وحمص. للمزيد يُنْظَر الرَّابِط التَّالي: https://cutt.us/3NzXY

المبحث الرَّابع

آداب وأخلاق العَمَل الإنْسَانيّ بين النَّظَرِيَّة والتَّطْبِيق

تناولنا في المباحث السَّابِقَة كُلّ ما له علاقة بالآداب والأخْلاقِيَّات النَّظَرِيَّة ذات الصِّلة بالعَمَل الإنْسَانيّ، وتناولنا باستفاضةٍ الضَّوابط الإرْشَادِيَّة الَّتِي من شأنها توجيه هذا العَمَل وتصويبه ليُحقِّق الأهداف المَنُوطَة به، ولَعَلَّ السُّؤال الأبرز هنا هل تَجِد هذه الضَّوابط الإرْشَادِيَّة والمبادئ الأخْلاقِيَّة طريقًا للتَّنْفِيذ، أم أنَّها بقيت مُعَلَّقَة على اللَّوْحَات التَّعريفِيَّة واللَّوَائح التَّنْفِيذِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة؟!

وبمعنًى آخر، إذا ما تَمَّ مقارنة أيّ مجتمعٍ مَنْكُوبٍ قبل دُخُول المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة إليه وبعد دُخُولها، هل من الممكن وبِيُسْر ملاحظة الفُرُوق الَّتِي أحْدَثْتْهَا، هل تمَّ تطبيق المعايير والأخْلاقِيَّات بنفس الصَّرَامة وبنفس المعنى الَّتِي كُتِبَتْ به، كُلّها تساؤلات مهمَّة وذات صِلَة مُبَاشِرَةٍ بفَاعليّتها على واقع المَنْكُوبِينَ والمُحْتَاجِينَ.

إنَّ تناوُل أيّ بيئةٍ مَنْكُوبَةٍ سواءً بنَكْبَةٍ طبيعيَّةٍ أو نتيجةَ صِرَاعٍ عَسْكَرِيّ بعَيْن التَّفَحُّص والتَّعَقُّل، يقود حَتْمًا إلى ملاحظة أنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة العَامِلَة في هذه البيئة ليس بقليل، وليس من باب المُبَالَغَة القول بأنَّه من الصُّعُوبَة بمكان معرفة أسماء وأعداد المُنَظَّمَات العَامِلَة في هذه البيئات بدون الاستعانة بدليلٍ ما، وبالتَّأكيد فهذه الملاحظة لا بُدَّ أنْ تَقُودنا إلى أنَّ الخِدْمَات الإنْسَانيَّة في هذه البيئة على أفضل ما يُرَام، إلَّا أنَّ الواقع -وللأسف- يُخالِف هذا الاستنتاج؛ فالخِدْمَات الإنْسَانيَّة في معظم البيئات المنكوبة ليست بأفضل حالاتها، لا كمًّا ولا نَوْعًا، وليس من باب المُبَالَغَة القول بأنَّ بعض المَنْكُوبِينَ زاد من نَكَبَاتهم وتَعَاستهم ما وجدوه من بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، فهذا الفقير أو المُشَرَّد ألا يكفيه فَقْره وتَشَرُّده حتَّى يَتِمّ إذلاله بلُقْمَةِ عَيْشٍ تَمُنّ عليه بها مُنَظَّمَة هنا أو جَمْعِيَّة هناك.

إنَّ الأخْلاقِيَّـــات والأدَبيَّات المُنْتَهَجَة مِن قِبَل جميع المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة كفيلةٌ بجعل خِدْمَات هذه المُنَظَّمَات في أعلى درجات الجَوْدَة وفْق المعايير الإنْسَانِيَّة، إلَّا أنَّ التَّطْبيق الحقيقيّ بعيدٌ بُعْدًا تامًّا عن هذه الأدَبيَّات، وهذا التَّوصِيف القَاسِي لا يُقْصَد به التقليل من جُهْد أحدٍ، أو التَّشْـــكِيك بجدوى هذه المُنَظَّمَات، ولكنْ يُقْصَد به توضيح مَوَاطِن الخَلَل العديدة والظَّاهِرَة والعَمَل على إصلاحها.

إنَّ عالَمنا الحَاليّ يمُوج بالفِتَنِ والصِّرَاعَات، بالإضَافَة إلى بعض المشكلات الطبيعيَّة؛ ممَّا يزيد في سوداويَّة الحياة، فلا بُدَّ للمُنَظَّمَات الَّتِي انتهجت العَمَل الإنْسَانيّ طريقًا لها من أن تكون على درجة من المسؤوليَّة لتَحَمُّل صُعُوبات ومخاطر هذا الطريق، وأن تكـــون ذات أثَرٍ واضِح في تخفيف مُعَانَاة المَنْكُوبِينَ جرَّاء هذه الصِّرَاعَات والكَوَارِث، وممَّا لا شَـــكَّ فيه أنَّه من غير الممكن النُّهوض بالعَمَل الإنْسَـــانيّ قبل معرفة مَوَاطِن الخَلَـــل الَّذِي تَعْتَرِيه، فالطبيب لا يمكن له وصْف علاجٍ قبل معرفة العِلَّة، لذلك نأمل أن يكون هذا المبحث دليلًا لمعرفة مَوَاطِن خَلَل بعض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وذلك مِن خلال مُقارَنَة ما سَـــنَّته هذه المُنَظَّمَات من أُطُر إرْشَـــادِيَّة وأخْلاقِيَّة وبين ما انتهجته نَهْجًا حَقِيقِيًّا على أرض الواقع.

مظاهر سَلْبِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

أشرنا في سياق هذا المبحث إلى أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ يقوم على جَوْهر وشَكْل، والجوهر يَتَمَثَّل هنا بالخِدْمَات المُقَدَّمَة من المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والَّتِي يُرَاد بها تحســـين واقع المُسْـــتَهْدَفِينَ، وتقليل فَقْرهم وشَقَائهم ما أمكن، أمَّا الشَّكْل فهو الطريقةُ الَّتِي تُقَدَّم بها الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة، وهنا سيتمّ التركيز على الشَّكْل الَّذِي تُقَدَّم به الخِدْمَة، على أن يَتِمّ تناول الخِدْمَة ذاتها في فصولٍ لاحقة.

إنَّ الشَّكْل الَّذِي تُقَدَّم به الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة يَخْضع وبشَكْلٍ مُبَاشِر للضَّوَابط والأخْلاقِيَّات المُنْتَهَجَـــة من قِبَل المُنَظَّمَة؛ فإذَا اختفَى هذا الشَّـــكْل وهذه الأخْلاقِيَّات فَقَدَ الجوهر معناه، بل قد ينقلب تأثير العَمَل الإنْسَانيّ، فيسبِّب أذًى جديدًا للمُسْتَهْدَفِينَ، فيتحوَّل العَمَل الإنْسَانيّ ومن خَلْفهِ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة من عوامل تخفيف للمآسِي إلى

مصادرٍ جديدةٍ لها، ولعلَّ الأمثلة الواردة والحالات العَمَلِيَّة المُعَاشَـــة والمُوَثَّقَة من بعض المُخَيَّمَات وأماكن اللُّجُوء وبيئات الفَقْر خيرُ دليلٍ على خروج شَـــكْل العَمَل الإنْسَانِيّ عن ما خُطِّطَ لـــه، وفيما يلي نورد بالشَّرح والتحليل بعض الأمثلة الموضِّحة لاختلاف النَّظَرِيَّة عن التَّطْبِيق فيما يخصُّ أَخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانِيّ لعلَّها تكون مفتاحًا ودليلًا يُوجِّه العاملين في القطاع الإنْسَانِيّ لتلافيها مستقبلًا.

إنَّ غالبيَّة المظاهر السَّلْبِيَّة المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإنْسَانِيّ تتركَّز حول التَّعَامُل مع المُسْتَفِيدِينَ سواءً عند جَمْع البيانات عنهم أو خلال تقديم الخِدْمَة أو المَعُونَة، وفي بعض الحالات رُبَّمَا لا يكفي تعبير مَظْهر سَيِّئ أو سَلْبِيّ للتَّعبير عن الحالة، فبعض الخِدْمَات تتَحَوَّل من خِدْمَة أو مَعُونة إلى ضررٍ نفسِيّ كامل للمُســـتَفِيد، فوقُوف المُسْتَهْدَفِينَ بالخِدْمَة في طوابير طويلة أمام مركز اســـتلام المَعُونَات فيه من الذُّلّ الكثير لهؤلاء المَنْكُوبِينَ، وخَاصَّةً أنَّ قِسْمًا منهم يعاني من أمراضٍ أو ظُروفٍ صِحِّيَّة قد تَسُوء في هذه الظُّرُوف، إضَافَة إلى الأثر النَّفْسِيّ الحَادّ والسَّـــلْبِيّ نتيجةَ الوُقُوف ساعات في انتظار ما يَسُدّ الرَّمَق، ولا يمكن هنا التَّبْرِير بأنَّ عدد المُسْـــتَهْدَفِينَ من هذه الخِدْمَات كبيرٌ، فالعَمَل في المُنَظَّمَات ليس عملًا عشوائيًّا، ويُفترض في هكذا مُنَظَّمَات مُؤَهَّلة للعَمَل أن تكون مُجَهَّزَة تنظيميًّا إدَارِيًّا ولُوجِسْـــتِيًّا بما يُمَكِّنها مـــن التَّعَامُل الفَعَّال مع هكذا ظُرُوفٍ؛ فالوقـــوف في طوابير طويلة في انتظار الوُصُول إلى المُوَظَّف المعنيّ بتقديم الخِدْمَة أو المَعُونَة بِوَجْهه الكَالِح العَبُوس لا شَـــكَّ أنَّه إذلالٌ للمُســـتفِيد، ورُبَّمَا كان إعفاؤه من هذه الخِدْمَة فيه رحمةٌ له.

كما أنَّ اضطرار المُسْـــتَفِيد للوقوف لوقتٍ طويلٍ بين يدي المُوَظَّف المسؤول وتقديمه العديد من الأوراق والثُّبُوتيات الَّتِي تُثْبت أَنَّه مُستَحِقّ لهذه الخِدْمَة أو أنَّه لم يَتَلَقَّ نفس الخِدْمَة أو المعونة في وقتٍ ســـابِق هو امتهانٌ لكرامته، فالمَعُونَة المُقَدَّمَة أساسًـــا هي بالكَاد لسَدّ الرَّمَق، فليس من اللَّائِق إيقافُه والتَّأكُّد من أنَّه لم يتلقَّاها سابقًا؛ فإقراره الشَّـــفَهِيّ يُفـــتَرَض أن يكون كافيًا أو أيّ آلِيَّة أخرى تدفـــع بعمَلِيَّة التَّوْزِيع لأن تكون رُوتِينِيَّةً وسريعةً، كما أنَّ توقيفه لوقتٍ طويلٍ والمُوَظَّفُونَ المَعْنِيُّونَ جالسُـــون يُدَقِّقُونَ

أوراقه ليس له علاقة باحترام إنْسَـــانِيّته، وفي هذا الصَّدَد وثَّقَت فيديوهات بُثَّتْ من أحد مراكز تقديم المعُونَات التَّابعة لإحدى المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والَّتِي تعمل بالشَّرَاكَة مع مُنَظَّمَات إنْسَـــانِيَّة أخرى في مدينة إدلب السُّوريَّة اقتحام المُسْتَفِيدِينَ للمركز بعد انتظارهم في طوابير امتدَّت لأكثر من سِتّ ساعات بحُجَّة التَّأكُّد من شخصيَّة المُستَلِم للمَعُونَة(1)، وهنا قد يُوَجِّهُ البعض اللَّوْم لهؤلاء المُسْـــتَفِيدِينَ على سلوكهم، وهنا يُغْفِل وبشكلٍ تَامّ ويَغُضّ النَّظَر عن الظُّروف الآنيَّة والسَّابِقَة الَّتِي مَرَّ بها هؤلاء المَنْكُوبُونَ، ولعلَّ السُّـــلُوك الَّذِي بدَر منهم لم يكـــن طَمَعًا بما يحويه المركز بل كان رِدَّة فِعْل على امتهانِ كرامتهم.

ومن المَظاهِر السَّـــلْبِيَّة والوَاضِحَة وغير المقبولة في العَمَل الإنْسَـــانيّ التَّعَامُل بصَلَفٍ وتَعَالٍ مع المُسْتَفِيدِينَ مِن قِبَل القائمين على توزيع المعُونَات أو تقديم الخِدْمَات؛ ففي العديد من الحالات يَتِمّ نَهْر المُسْتَفِيدِينَ أو الصُّرَاخ بوجههم، وخَاصَّةً في حالة ازدحام المُسْتَفِيدِينَ في المراكز المَعْنِيَّة بتقديم هذه المُسَاعَدَات، وهذا فَشَل ذُو بُعْدَيْنِ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ الأَوَّل فَشَل تنظيميّ من خلال عَجْزها عن تنظيم هذه المُسَاعَدَات بحيث لا تقع لا هي ولا المُسْتَفِيدِينَ في اختناقٍ نتيجة الزِّحَام. والثَّاني فَشَل أَخْلاقِيّ في تعامل المُوَظَّفِينَ مع المُسْتَفِيدِينَ، والتبرير بأَنَّ سلوك هؤلاء المُوَظَّفِينَ لا يعكس سياسةَ ونَهْج المُنَظَّمَة غير مُقْنِع، فالمُستفِيدُونَ والمُرَاقِبُونَ لا تَهُمّهُمْ هذه التبريرات، ما يَهُمّهُمْ الواقع الموجـــود على الأرض، ومعظم هؤلاء المُوَظَّفِينَ يَتَقَاضَوْنَ رَوَاتب لقاءَ خِدْمَاتهم، فمن غير المُبَرَّر هذا السُّـــلُوك اللَّاأخلاقيّ، والمســـؤوليَّة الرَّئيسة هنا تقع على عاتق إدارة المُنَظَّمَة، فلو وجَد هؤلاء المُوَظَّفُونَ صرامةً من إدارتهم في مُواجَهة هذه الإســـاءات لما قاموا بها.

1. **نازحـــون بعد اقتحام مســـتودعات إغاثيَّة في إدلب "طَفَح الكيل"**، موقـــع إذاعة روزنة، 20 فبراير 2020م، تاريخ الزيارة 23 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/fEdRG

وهربًا من هذا الإذلال بالصُّراخ والشَّـــتائم عَمَدَ بعد الفقراء والمَنْكُوبِينَ من الرِّجال لإرســـال زوجاتهم عِوَضًا عنهم، علَّ معاملة النِّساء مِن قِبَل هؤلاء المُوَظَّفِينَ قد تكون أقـــلَّ صرامة(1)، إلَّا أنَّ هـــذا الحَلّ لم يكن فعَّالًا دائمًا، ممَّا دفـــع بعض المُحْتَاجِينَ والمَنْكُوبِـــينَ للقول بأنَّ ما يخسرونه في التَّعَامُل مع هذه المُنَظَّمَات من كرامتهم أكثر مِمَّا يحصلون عليه، مِمَّا دفَع بالعديد منهم للعُزُوف عنها.

ومِن القضايا الَّتِي تُمَثِّل اســـتهتارًا بكرامة الإنســـان والَّذِي تنتهجه بعض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة هو تقديم مُسَـــاعَدَات عَيْنِيَّة أو غِذَائِيَّة مُنْتَهِيَـــة الصَّلاحِيَّة؛ حيث وثَّقَتْ التَّقارير الإعلاميَّة قيام بعض المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة بتوزيع المواد الغِذَائِيَّة غير الصَّالِحَة للاســـتخدام الآدَمِيّ لمنكوبي اليمن؛ مِمَّا اضْطَرَّ هؤلاء المُسْـــتَفِيدِينَ إلى إلقاء هذه المُسَـــاعَدَات في القمامة رَغْم حاجاتهم الشَّدِيدَة لهذه الموادّ الغِذَائِيَّة، ولكِنَّهم خافوا على أبنائهم من الأمراض الَّتِي قد تَتَسَبَّب فيها هذه المَوَادّ التَّالِفَة(2).

العَمَل الإنْسَانيّ بابٌ للشُّهْرَة

يقوم العَمَل الإنْسَـــانيّ في جوهره على تحســـين حياة الإنســـان أينما كان، وتقوم المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بأيّ عمل أو نشـــاط من شأنه تحقيق هذا الهدف، هذا التَّصوُّر والفَهْم للعَمَل الإنْسَانيّ هو الحالة المثاليَّة له، ولكن للأسف في العديد من الحالات لا نَجِدُ هذا التَّصَوُّر إلَّا في الأدَبِيَّات النَّظَرِيَّة، والواقع العَمَليّ يقوم أحيانًا على ما يخالف هذا المفهوم، فلدى بعض المؤَسِّسِـــينَ للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة ولدى إداراتها أهدافٌ غير مُعْلَنَة، وهي تحقيق الشُّهْرَة من خلال العَمَل الإنْسَانِيّ، وهذا يَتِمّ من خلال توثيق ما لا يجب توثيقه، والعَمَل على نشره والتَّرْوِيج له، ولو كان على حساب كرامة المُسْتَفِيدِينَ؛

1. منصور، خلود. **حماية كرامة السُّورِيِّينَ المُهَجَّرِينَ**، نشرة الهجرة القسريَّة، فبراير 2018م، تاريخ الزيارة 24 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3Doik
2. ســـارية، أصيل. اليمن: **إغاثة فاســـدَة بإشراف أُمَمِيّ**، موقع فايس، 2 يوليو 2019م، تاريخ الزيارة 24 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2FTzw .

فالمواقع الرَّسْــــمِيَّة لهذه المُنَظَّمَات وصفحــــات التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ الخَاصَّة بها تَعُجّ بالصُّوَر الَّتِي تُثبت ما تقوم به، فنجد صورةً هنا لفقير يحمل سَلَّة مُسَاعَدَات والابتسامة تعلو وجْهَهُ وكأَنَّهُ حَقَّق هدفه وبلغ مُرَادَه في الحصول على هذه السَّـــلَّة، وهي حقيقةً بالكاد تَسُدّ رَمَقَهُ ورَمَقَ أطفالِه، ناهيكَ عن استباحة خُصُوصِيَّتِهِ وكرامتِهِ بهذا التَّوْثِيق، وهنا الســـؤال الأبرز: ما القيمة المُضَافَة الَّتِي حققّها هذا التَّوْثِيق وهذا النَّشْر، لا شكَّ أنَّه هَوَس الشُّهرة والمجد، والغريب واللَّافت هنا أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ لم يكن يومًا ساحةً لحَصْد الشُّـــهرة ولا لصناعة مجدٍ؛ فالمجد في العَمَل الإنْسَانِيّ لا طريق له إلَّا الإنسان، والإنســـان فقط، ولا وُجُودَ حقيقيّ للإنسان بلا كرامةٍ، فإذا كانت الأجندات الخَاصَّة بهذه المُنَظَّمَات والقَائِمِينَ عليها هي حَصْد الشُّـــهْرَة فما عليهم إلَّا تغيير مجال العَمَل، ولعلَّ هناك مجالات عمل مخصَّصَة بالفِعْل للشُّهرة.

إنَّ اســـتعمال العَمَل الإنْسَانِيّ وامتهان كرامة الإنسان لتجميل صورة الفَرْد أو المُنَظَّمَة ليس إخلالًا بأخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانِيّ فحسب، بل هو جريمةٌ أخْلاقِيَّة قد لا يُحَاسِب عليها القانون، ولكنَّ الضَّمير الحَيّ لا يمكن أن يَغْفِرها ولا تموت هكذا دعوى بالتَّقَادُم، ولعلَّ العُزُوفَ عن هكذا عمل والاكتفاءَ بالدُّعاء لهؤلاء المَقْهُورين والمَنْكُوبِينَ والفُقَرَاء أفضل وأعمق أثرًا وتأثيرًا لديهم.

كما أنَّ توثيق فَقْر المُسْتَفِيدِينَ وعَوَزهم ونَشْر هذا التَّوْثِيق لكُلّ مَن يحبّ أن يرى ويُعَايِن بِحُجَّةِ إقناع المَانِحِينَ بسُـــوء الوَضْـــع وفَدَاحَة الكارثة؛ وذلك تمهيدًا لحثّهم على المَنْح السَّخْيّ ليس بحُجَّة مُقْنِعَة، فغالبيَّة البيئات الَّتِي تُوجّه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة جهودها لها غَنِيَّة عن التعريف، ونَكْبَتها وصلتْ للقَاصِي والدَّانِي، فمن العراق إلى ســـوريا واليمن وليبيا، وغيرها من مُجْتَمَعَات الفَقْر والتَّشَرُّد، مآسٍ لم تَعُدْ تحتاج لتوثيقٍ وتوضيحٍ، فمن لم يرَ مأساة هذه الشُّعُوب حتَّى الآن ولم يقتنع بأَحِقِّيتهم بالمَنْح والعَوْن لن يقتنعَ أبدًا، لذلك يكفي تشـــهيرًا بهؤلاء الفقراء، ويكفي نشرًا لخُصُوصِيَّة حياتهم، فهم كالقائمون على العَمَل الإنْسَـــانِيّ لهم خصوصيَّات ولو كانت بسيطةً لا تَسترها إلَّا جُدْرانٌ مُتَدَاعِيَة أو أقْمِشَة بالية إلَّا أنَّها خصوصيَّة وتَعِزّ على أصحابها كَما تَعِزّ على غيرهم.

غياب الإعلام عن الأخطاء وأَثَر ذلك على أخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانِيّ

إنَّ غالبيَّة التَّغطية الإعلاميَّة لأنْشِطَة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَتِمّ مِن قِبَل المُنَظَّمَة نفسها أو من قِبَل جِهَات مُقَرَّبَة منها، لذلك لا يمكن الاعتداد بهذه التقارير؛ فالحُكْم على الالتزام بالمعايير الأخْلاقِيَّة يجب أن يكون من جِهَات مُحَايِدَة، وهذا ما لا نجده في غالبيَّة الأحيان، فالصُّورَة العَامَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة وللعاملين بها بأنَّهم مِثَالِيُّون ويَسْعَوْنَ لبناء حياة مثاليَّة، فمواقع هذه المُنَظَّمَات تَعُجّ بصُوَر المُوَظَّفِينَ المُبْتَسِمِينَ والمُسَارِعِينَ لتقديم المُسَاعَدَات بلا تَلَكُّؤ ولا تَذَمُّر، ولكنَّ الحقيقةَ في بعض الأحيان مُخَالِفَةٌ لهذه الصُّورَة، فالمُوظَّفُونَ ليسوا مِثَالِيِّينَ دائمًا، وبعضهم يرى في عمله مَصْدرًا للدَّخْل بغَضِّ النَّظَر عن ماهيَّة العَمَل وبغَضّ النَّظَر عن مدى الجَوْدَة الَّتي يُؤَدِّي بها عمله، وبعضهم أساءَ إساءَاتٍ واضحةً وموصوفةً، وتَمَّ التَّسَتُّر عليه؛ حفاظًا على سُمْعَة المُنَظَّمَة، فسُمْعَة المُنَظَّمَة وصُورَتُهَا الذِّهْنِيَّة أهَمّ من الأذِيَّة الَّتي تسبَّبَت بأذِيَّة الفُقَرَاء الَّذِينَ لا صَوْت لهم، فالصحافة الصفراء غائبة عن العَمَل الإنْسَانِيّ، فقِسْم من التقارير الَّتي تنتقد العَمَل الإنْسَانِيّ وتُوجِّه أصابع اللَّوْم له، على قِلّتها، تُوَضِّح مدى فَدَاحَة بعض الإساءات والَّتي تَمَّ التَّعتيم عليها، ففي تقرير سويسريّ بِعُنْوانِ "اخلعوا هالة القُدُسيَّة عن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وعن العاملين بها"(1)؛ يوضِّح التقرير كيف أنَّ بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تتَّبِع وسائل عشوائيَّة في التَّوظِيف، وفي بعض الحالات تُوظِّف مَن هو أقَلّ أجرًا بغضِّ النَّظَر عن مستواه المِهْنِيّ وأخلاقه الشَّخْصِيَّة، إلى درجة وصلت أنَّ بعض المُنَظَّمَات استخدمت مُوَظَّفِينَ لهم تاريخ بالشُّذُوذ الجِنْسِيّ، ناهيكَ عن سُوء الأمانة، وغيرها من السُّلُوكِيَّات الشَّاذَّة، وهو ما حدث في مُنَظَّمَة "أوكسفام(2)

1. فوكس، إيموجين. **المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُواجه عاصفة من الانتقادات**، موقع سويز إنفو، 13 مارس 2018م، تاريخ الزيارة 25 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/PUZgI
2. **أكسفام**: اتِّحاد دُوَليّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، مقرُّها في بريطانيا أكسفورد، تشكَّلت عام 1942م للضَّغط على الحكومة البريطانيَّة للسَّماح بالإغاثة الغذائيَّة للمُحَاصَرِينَ من دُوَل المحور في الحرب العالميَّة الثَّانية، وحاليًا تُقَدِّم خدماتها الإنْسَانِيَّة في عدد كبير من دُوَل العالَم منها إفريقيا ودُوَل الشرق الأوسط، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/09jg6

Oxfam "؛ حيث عُثِرَ بين المُوَظَّفِينَ على شاذِّين جِنْسِيًّا، استَغَلُّوا فَقْر النَّاس لاستغلاهم جِنْسِــيًّا، وخَاصَّة الأطفال منهم، ويقول التقرير: إنَّ مُنَظَّمَة "أوكســفام Oxfam "، ليست الوحيدة المُخْطِئَة، بل إنَّ غالبيَّة المُنَظَّمَات تلجأ للتَّوظيف العشوائيّ، ومَن يتحمَّل النتيجة هم المستفيدون، لتغدو حياتهم أشدّ ظلامًا من دُخُول هذه المُنَظَّمَات حياتهم، وفي معظم الحالات لا تُرَحِّب المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالصحافيِّينَ المستقِلِّينَ، أو تشترط عليهــم إعلامها قبل فترةٍ من إعداد التَّقارير ليتــمَّ تَجْمِيل الصُّورَة وعرض المُنَظَّمَة ومُوظَّفِيهَا في أفضل صورة.

تُشَــكِّل الأَخْلاقِيَّات والضَّوابط المكتوبة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة خطوةً جَيِّدَة في سبيل تحقيق جَوْدَة العَمَل الإنْسَــانِيّ، إلَّا أنَّ هــذه الضَّوابِط والأَخْلاقِيَّات غيرُ كافيةٍ، وفي معظم الأحيان لا تُنَفَّذُ هذه الضَّوابِط، ولا تُحْتَرَمُ هذه الأَخْلاقِيَّات، لذلك يجب إيجادُ سبيلٍ آخر لضَبْط العَمَل وضَبْط تصرُّفات العاملين في المُنَظَّمَات بحيث لا يخرج العَمَل الإنْسَــانِيّ عن الإطار المرسوم له، ولا نشــهد حالات انحراف في أهداف هذا العَمَل بشــكلٍ يُهَدِّد كرامة المُسْتَفِيدِينَ، فيمكن العَمَل في هذا الصَّدَد على تَبَنِّي ميثاق شَرَف للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة، يُشَــكِّل هذا الميثاق ضابطًا لهذه المُنَظَّمَات، ويكون الأساس في وضْعه كرامة وحقوق المُسْتَفِيدِينَ.

كما أنَّه من الضرورة بمكان إفساح المجال للقادرين على القيام بأعباء العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ من النَّاحية التَّشغيليَّة والتَّنْظِيمِيَّة والأَخْلاقِيَّة، فمن يجد نفسه غير قادِر على هذه الأعباء فخيرٌ له وللمُسْــتَفِيدِينَ أن يترك هذا المجال ويُفْسِح المجال لغيره، سواءً أكانوا من المُوَظَّفِينَ أو من الإدَارِيِّينَ؛ فأخْلاقِيَّاتُ العَمَل الإغَاثِيّ هي المعيار الأساس في تحديد جَوْدَة العَمَل، فمن وجد في نفسه ضَعْفًا وعجزًا عن الالتزام بهذه المعايير؛ فالأجدر به إفساح المجال لمن كان أهلًا لذلك.

إنَّ صُورة العَمَل الإنْسَانِيّ مُمَثَّلة بصورة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة وصورة العاملين فيهــا تنال من الاحترام والتقدير ما لم يَنَلْه مَجَــالٌ آخر، فهو مجالُ عَمَلٍ لمن فَضَّلَ غَيْرِيَّتَه على أنانيَّتِه، إلَّا أنَّ هذه الصُّورَة بدأت بالتَّضَعْضُع أمام تصرُّفات بعض العاملين

في هذه المُنَظَّمَات، وبدأ النَّاس ينظرون لهذا العَمَل كغيره من الأعمال الرِّبْحِيَّة، ويرى العديـــد بأنَّه أصبح مَطِيَّة لمـــن لديه أجندات وأهدافٌ عجَز عن تحقيقها في مجالات أخرى؛ فرأى أن يُجَرِّب العَمَل الإنْسَانيّ عَلَّه يجد ضَالَّتَهُ فيه.

إنَّ السَّلْبِيَّات العديدة الَّتِي تمَّ ذِكْرها في سياق هذا المبحث لا يجب أن تُفْهَم في إطار الهجوم على العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ، أو التقليل من شأنه وأهَمِّيَّته أو التَّشكيك بجهود القائمين عليه، وبالطَّبع فإنَّ هذه السَّـــلْبِيَّات لا تشمل جميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وإلَّا لكان الأمرُ كارثةً بكُلِّ معنى الكلمة، فالعديد من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة تُقَدِّم خِدْمَاتهـــا بدرجة عالية من المِهْنِيَّة والالتزام بالمعايير الأَخْلاقِيَّة والشروط الإجْرَائِيَّة، إلَّا أنَّ قِسْـــمًا من المُنَظَّمَات والَّتِي تَخْرُج في أعمالها عن الأُطُر الأَخْلاقِيَّة إنَّما تُسِيء للعَمَل الإنْسَـــانِيّ برُمَّتِهِ، وتُسِيء إلى سُمْعَة تلك المُنَظَّمَات المُلْتَزِمَة، وهنا تقع على عاتق المُنَظَّمَات المُلْتَزِمَة بعض المســـؤوليَّة في تصحيح الانحرافات الحاصلة لدى نظيراتها من المُنَظَّمَات، فالأجدر حاليًّا تكاتُف جميع المُنَظَّمَات لإيجاد آليَّات تُمَكِّن من السَّيطرة التَّامَّة على مُخْرَجَات العَمَل الإنْسَانِيّ، بحيث نَضْمَن خُلُوَّهُ من كُلّ عَيْبٍ أو شائبةٍ.

وبالتَّأكِيد فإنَّ ذِكْرنا للسَّلْبِيَّات ليس من باب النَّقْد للنَّقْد فقط، بل الهدف الحقيقيّ من هذا النَّقْد معرفة مَوَاطِن الخَلَل الحَقِيقِيّ والعَمَل الجَادّ والمشترك مع الجميع للخروج بحلول فَعَّالَة لهذا الخَلَل، فالخُطْوَة الأولى في طريق تحســـين العَمَل الإنْسَـــانِيّ هو معرفة نقاط ضَعْفِهِ ومَوَاطِن خَلَلِهِ، وحينها يمكن الانتقال لمرحلة المُعالَجَة، وهذا العلاج والتَّحســـين لا يمكن لجهةٍ واحدةٍ أو مُنَظَّمَة بمفردها القيام به، بل هو تضافر جهود جميع المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة والدُّوَلِيَّة، وهذا ما سنسعى لوضع ركائزه في المبحث التَّالي.

المبحث الخَامِس

التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ
بين المشكلة والحَلّ

تطرَّقنا في هذا الفصل لقَضِيَّة التَّوْثِيق في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ كَوْنَهُ شرطًا لا بُدَّ منه للحصول على التَّموِيل من الجِهَات المَانِحَة، وناقشنا أيضًا التَّبِعَات الأَخْلاقِيَّة على بعض عَمَلِيَّات التَّوْثِيق وما سَبَّبَهُ هذا التَّوْثِيق من انتهاك لخُصُوصِيَّة المُسْتَفِيدِينَ، كما ذكرنا بعض السَّلْبِيَّات المُرَافِقَة للعَمَل الإنْسَانِيّ، وبالتَّأكِيد فإنَّ التَّعَرُّض لهذه السَّلْبِيَّات سواءً أكانت مُتَعَلِّقَة بالعَمَل التَّوْثِيقيّ أو بالعَمَل الإنْسَانِيّ بشكلٍ عَامّ لم يكن هدُفُها التشهيرَ أو النَّقْد للنَّقْد فقط، بل كان الهدف الحَقِيقِيّ والدَّافِع الفِعْلِيّ هو العَمَل على تحسين جَوْدَة العَمَل الإنْسَانِيّ وخَاصَّةً أنَّ رسالة هذا العَمَل سامية ورؤيته أخْلاقِيَّة، لذلك لا يَجْدُر بهذا العَمَل وبالقائمين عليه إلَّا أنْ يكونوا على قَدْر مَسْؤُولِيَّاتِهم، لذلك سنحاول في هذا المبحث اقتراح بعض الحلول لقَضِيَّة التَّوْثِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ وما يُصاحِب هذا التَّوْثِيق من إشْكَالِيَّات إمَّا تُسَبِّب انخفاضَ جَوْدَة الخِدْمَات، أو تُؤدِّي إلى إساءة الظَنّ بالمقصود الحَقِيقِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ، كما سَنُقَدِّم جملةً من الاقتراحات المُتَعَلِّقَة بانحراف مُخْرَجَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ عَمَّا هو مُخَطَّط له.

وفيما يَخُصّ توثيق نشاط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة خلال تأديتها لخِدْمَاتها، فبالتَّأكِيد لا يمكن إنْكَارُ أَهَمِّيَّة التَّوْثِيق، وقد ذكرنا المنافع والمَهَامّ المَنُوطَة به سابقًا، ناهيك عن أَهَمِّيَّته كشرطٍ للحصول على تمويلٍ كَافٍ ومُسْتَمِرّ من قِبَل الجِهَات المَانِحَة، فهذه الجِهَات تَشترط لمَنْح التَّموِيل أن يَتِمّ تَوثيق مصاريف المُنَظَّمَات المُمَوَّلَة؛ وذلك كضمانٍ بأنَّ الأموال المَمْنُوحَة تجد طريقها للمُسْتَفِيدِينَ، إلَّا أنَّ هذا التَّوْثِيق يقودُ في بعض الأحيان إلى نتائج سَلْبِيَّة على الخِدْمَات المُقَدَّمَة، فهنا تكون المُنَظَّمَات أمام مشكلة

حقيقيَّـــة، إمَّا أنْ تَقبل بالتَّوْثِيق وفي هذه الحالة تنخفض جَوْدَة العَمَل أخْلاقِيًّا، أو أنْ تَرفـــض التَّوْثِيق فتفقد مصدر التَّمْويل، وبالتَّالي تنخفض جَوْدَة العَمَل من حيث الكَمّ والنَّوْع، فهذه المُعْضِلَة تَتَطَلَّب حَلًّا يُرْضِي جميع أطراف العَمَل الإنْسَانيّ؛ بحيث لا يُؤَثِّر عـــلى مصادر التَّمْويل، ويُرْضِي رغبـــة المَانِحِينَ في الحصول على توثيق للمصاريف، وبنفس الوقت يُرْضِي المُسْـــتَفِيدِينَ ولا يُسَـــبّب لهم أيّ أذية نَفْسِيَّة أو يُلْحِق ضررًا ما بكَرَامتهم، وبالتَّأكيد تُوجَدُ حلولٌ عِدَّة لهذه المشـــكلة، فإنْ لم تَقُمْ بِحَلِّها جَذريًّا فهي تُخَفِّف من حِدّتها وآثارها كأضْعَفِ الإيمان، وفيما يلي بعض اقتراحات الحلول المُتَعَلِّقَة بإشكاليَّة التَّوْثِيق.

حُلول مُقْتَرَحَة لمُعَالَجَة مشكلة التَّوثِيق في العَمَل الإغَاثِيّ

يُعَدّ العَمَل التَّوْثِيقيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة من القضايا الإشكاليَّة، وذلك كَوْن المُنَظَّمَة مُضَطرَّة لإرضاء المَانِحِينَ من جهةٍ ولحماية كرامة وخُصُوصِيَّة المُسْـــتَفِيدِينَ من جهةٍ أخرى، لذلك فأيّ حَلّ يجب أن يُرَاعِي مُتَطَلَّبَات هاتين الجهتين، **وفيما يلي أهَمّ هذه الاقتراحات:**

- **عدم تصوير الوُجُوه:** يمكن خلال عَمَلِيَّات التَّوْثِيق الفُوتُوغرَافيّ أن تلجأ المُنَظَّمَة إلى تصوير عَمَلِيَّة تأدية الخِدْمَة الإنْسَـــانِيَّة بدون إظهار وُجُوه المُسْتَفِيدِينَ أو أيّ شيءٍ يَدُلّ على شَـــخْصِيّتهم، ويمكن أن تكـــون الصُّورَة عَامَّة تُؤْخَذ من بعيدٍ؛ مع التَّأكِيد على عَدْم تَصْوير الشُّيُوخ، والمُعَاقِينَ، والنِّسَاء، وهم الفئات الأكثر ضَعْفًا. وبالطَّبْع فالجهة المَانِحَة لا يَهُمّهَا شَـــخْصِيَّة المستفيد، بل يَهُمّهَا أن تُقَدِّم الخِدْمَة لمُسْـــتَحِقِّيها وبالشَّكْل المناســـب، لذلك يُعتَبر إخفاء الوَجْه من الصُّوَر حلًا يُرضِي الطَّرَفَـــيْن، كما يمكن أن يَتِمّ التَّركيز خلال التَّصْوِير على مُوظَّفي المُنَظَّمَة خلال تأديتهم الخِدْمَة أو تسليمهم الإعانات.
- **استخدام برامج وتطبيقات طَمْس الوَجْه:** في حالة اضطرار المُصَوِّر لأخذ صُوَر للمُسْتَفِيدِينَ يُفضَّل أن تكون هذه الصُّوَر بعيدةً أو لا تُظْهِر تفاصيل وجْه المُستَفِيد

حتَّى لا تتســـبَّب الصورة في إهانته وفي حالة ظهور وجْه المُسْتَفِيد يَتِمُّ استخدام بعض التطبيقات في طَمْس وجْه المُسْـــتَفِيد حتَّى لا تكون الصُّورة سببًا في إهانته أو حدوث مشكلة نفسيَّة له.

- **إيفـــاد مُرَاقِبِينَ مِن قِبَل المَانِحِينَ:** يمكن للمُنَظَّمَة أن تطلب من الجِهَات المَانِحَة إيفـــاد مُراقِبِينَ مِن قِبَلهم، وتكون مَهَمَّة هـــؤلاء المُرَاقِبِينَ الاطِّلاع على تقديم الخِدْمَات والإعانات المُسْتَفِيدِينَ، ويقوم هؤلاء المُرَاقِبُونَ بدَوْرِهِم بتزويد المَانِحِينَ بتقارير تُثْبِتُ أَوْجُه المصروفات في المُنَظَّمَة، ويُعْتَبَرَ هذا الحَلّ مِن أنسب الحلول، وقد تكون مَهَمَّة هؤلاء المُرَاقِبِينَ دائمةً أو مُؤَقَّتَةً، فبإمكانهم الحُضُور إلى مراكز تقديم الخِدْمَات بشـــكلٍ دَائِم، وبإمكانهم أيضًا الاطِّلاع على السِّجِّلات الوَرَقِيَّة في المُنَظَّمَة والَّتي تَخُصّ العَمَلِيَّات التَّمْوِيلِيَّة والمصاريف التَّشْغِيلِيَّة، وهنا يمكن أن يكون دَوْر هؤلاء المُرَاقِبِينَ التَّأكُّد من حُسْن إدارة المصروفات، إضَافَة إلى التَّأكُّد من شَـــكْل ومحتوى الخِدْمَة، كما يمكنهم التَّوَاصُل مع المُسْتَفِيدِينَ بشَكْلٍ مُبَاشِر، والتَّأكُّد من جَوْدَة الخِدْمَة المُقَدَّمَة من قِبَل المُنَظَّمَة.
- **تفعيل الرِّقَابَة:** تُعْتَبَر عَمَلِيَّة التَّوْثِيق إحدى آليَّات الرِّقَابَة في العَمَل الإنْسَـــانيّ، ولكِنَّهـــا لا يمكن أن تكون الآليَّة الوحيدة، وبالتَّأكِيد فإنَّ الرِّقَابَة في هذا المَوْضِع هي لصالح الجِهَات المَانِحَة، وفي بعض الحالات يُعْتَبر التَّوْثِيق مُنْخَفِضَ الفَعَّالِيَّة كوسيلة رِقَابِيَّة، فيمكن لهذه الجِهَات إيجادُ آليَّاتٍ جديدةٍ لضمان التزام المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بالضَّوابِط التَّمْوِيلِيَّة، وهذه الرِّقَابَـــة يمكن أن تَتِمَّ عن طريق آليَّات مُتَعَـــدِّدَة، مثل إيفاد مَنْدُوبين خلال عَمَلِيَّات شِرَاء المَعُونَات، أو الإِشْرَاف المباشر على عَمَلِيَّات التوزيع، ومُطابَقَة بيانات التَّوزِيع مع فواتير الشِّرَاء.

وعمومًـــا فإنَّ آليَّات الرِّقَابَة شـــهدت في العَقْدَيْن الأخيريـــن تَطَوُّرًا ملحوظًا، واستفادت من التَّطَوُّر التِّقْنِيّ والتِّكْنُولُوجِيّ، فأصبح الجهاز الرِّقَابِيّ أكثر فَاعِلِيَّة، فيمكن للجِهَات المَانِحَة الاستفادة من هذا التَّطَوُّر في رقابتها على حُسْن تَصَرُّف المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالأموال المُقَدَّمَة.

- **إيجاد طَرَفٍ ثَالِث كوسيطٍ رِقَابيّ:** لا يُشْترَط في الرِّقَابَة أن تكون مباشِرَةً، فالغايةُ من الرِّقَابَة هو ضمان حُسْن التَّنفيذ، بِغَضّ النَّظَر عن الآليَّات المُتَّبَعَة، فيمكن إضَافَة طرف ثالث للعَمَل الإنْسَانيّ، على اعتبار أنَّ المَانِحِينَ هم جِهَة مُمَوِّلَة والمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هي جهة مُنَفِّذَة، فالطَّرَف الثَّالث هنا تكون مَهَمَّتُهُ مُراقَبَة التَّنفيذ، وبالطَّبع لا تكون لكُلّ مُنَظَّمَة جِهَة مُرَاقَبَة مُسْتَقِلَّة، فيمكن للجِهَة المُوكَل إليها مَهَمَّة المُرَاقَبَة أن تُشْرِف على التَّنْفيذ لجميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَامِلَة في منطقةٍ ما، وتقوم هذه الجهة بالرِّقَابَة بوسائل إمَّا مُباشِرَة أو غيرِ مُباشِرَة، كالاستطلاع من المُسْتَفِيدِينَ، إمَّا عن طريق المُقابَلة المُباشِرَة أو عن طريق الاستبيانات الإلكترونيَّة، كما تمَنْح هذه الجهات صَلاحِيَّات تُمَكِّنُهَا من القيام بمَهَامِهَا، كالاطِّلاع على البيانات والسِّجَلات والحُضُور إلى مراكز التَّوزِيع والقيام بعَمَلِيَّات جَرْد المُسْتَوْدَعَات وغيرها من الصَّلاحِيَّات، وبهذه الطريقة تُصْبح هذه الجهة هي الوسيط الفِعْلِيّ بين المَانِحِينَ كجهةٍ مُمَوِّلَةٍ وبين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كجِهَةٍ مُنَفِّذَةٍ.
- **التَّوثِيق الخَطِّيّ:** فلا يُشترط أن يكون كُلّ أنواع التَّوثِيق بالتَّصْوِير الفُوتُوغرَافيّ المُباشِر؛ فهناك بعض الحالات الَّتِي تكون عَمَلِيَّة التَّصْوِير بالنِّسْبَة إليهم إذلالًا ومهانةً؛ فحالات الأيتام والأرامل والعَجَزَة والمُسَنِّينَ يجب الحفاظ على كرامتهم وعدم إيذائهم نَفْسِيًّا، وبالتَّالي يَتِمّ التَّوثِيق بطريقةٍ خَطِّيَّة بحيث يُوَقِّع المُسْتَفِيدُونَ على استلامهم للمَعُونَات المُقَدَّمَة من خلال أوراقٍ رَسْمِيَّة تابعة للمُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة، ويَتِمّ تَزْوِيد المَانِحِينَ بكُلّ البَيَانَات والمعلومات الَّتِي تَخُصّ هذه الحالات، كما يَتِمُّ تزويده بتوقيعهم المُبَاشِر على استلام المَعُونَات كَنَوْع من التَّوثِيق والضَّمان للمَانِح بأنَّ أمواله قد وصَلَت لمُسْتَحِقِّيهَا.
- **التَّوثِيق الصَّوْتِيّ:** وهو من وسائل التَّوثِيق الجَيِّدَة والَّتِي لا تُسَبِّب حَرَجًا للمُسْتَفِيدِينَ؛ حيث يُمكن تسجيل أصوات المُوَظَّفِينَ أثناء تسليم الإغاثات للمُسْتَفِيدِينَ وتوضيح آرائهم فيما يُقَدَّم لهم من مَعُونَات ونَقْل رغباتهم في الأمور الَّتِي لا يزالون بحاجةٍ

إليها ولم تَصِل إليهم بعدُ، وهو ما يَضْمَن للمَانِح وُصُول مَعُوناته، وكذلك نَقْل آراء المُسْتَفِيدِينَ إليه ورَغَبَاتهم في بعض الخِدْمَات الإضافيَّة، وذلك دون الكَشْف عن هُوِيَّاتهم أو صُوَرهم الَّتي قد تُؤَدِّي للتَّسَبُّب في مشكلاتٍ نَفْسِيَّة لهم.

- **التَّوثيق المَرْحَلِيّ:** هناك بعض المشروعات الإغَاثيَّة الَّتي يُمكن توثيقها مَرْحَلِيًّا، فعلى سبيل المثال إنشاء بعض الآبار أو المدارس أو المستشفيات في بعض المناطق الفقيرة يُمكن توثيقه مَرْحَلِيًّا، بحيث تَحْمِل الصُّوَر كُلّ مرحلةٍ من مراحل التشييد ليَتِمَّ توثيق العَمَل للمَانِحِينَ، كما يجب استخدام كاميرات التَّصْوِير الَّتي تُزَوِّد الصورة بتاريخ التَّصْوِير وتوقيته، كما يجب إبراز ملامح المكان الَّذي يَتِمُّ إقامة المشروع فيه؛ وذلك لضمان التِزَام المُنَظَّمَة أمام المَانِحِينَ، ويجب الإشارة إلى أنَّ عَمَلِيَّة بناء الثِّقَة بين المَانِحِينَ والمُنَظَّمَة أمرٌ في غاية الأَهَمِّيَّة؛ لأنَّ هناك حالات عاجلة كحالات الحروب قد يُؤَدِّي التَّمَسُّك بعَمَلِيَّة التَّوثيق المُبَاشِر فيها لكوارث في تأخير تقديم المُسَاعَدَات أو إهانات للمُسْتَفِيدِينَ، وبالتَّالي فَإِنَّ الأَمْر في هذه الحالة يعتمد على مقدار الثِّقَة المُتَبَادَلَة بين المُنَظَّمَة وبين المَانِحِينَ.
- **عَرْض الصُّوَر على المَانِحِينَ فقط دون نَشْرها:** يُمكن تصوير عَمَلِيَّة تسليم المَعُونَات بشكلٍ موضوعيّ وتقديمها للمَانِحِينَ فقط مع الحَرْص على عدم نَشْر هذه الصُّور على مواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ أو في المطبوعات، وتقديم الوعود والضَّمانات اللَّازمة للمُسْتَفِيدِينَ بهذا الأمر؛ بحيث تكون الصُّوَر ضمانًا للمَانِحِينَ دون التشهير بالمُسْتَفِيدِينَ من خلال نَشْر صُوَرهم في مواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.
- **الحِفَاظ على كادر الصُّورَة:** يجب الحفاظ على كادر الصُّورة الفُوتُوغرَافِيَّة المصوَّرة بحيث يكون محتوى الصُّورة شاملًا لعَمَلِيَّة التَّوثِيق للمَانِحِينَ دون أن يكون هناك أيّ امتهانٍ لكرامةِ المُسْتَفِيدِينَ؛ حيث يُفَضَّل أن تكون الصورة بعيدةً، وتشمل مجموعةً من المُسْتَفِيدِينَ مع عدم الإظهار المُبَاشِر لوُجُوههم، وهذا الأمر يتطلَّب أن تعمل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة على التقاط الصُّورة في ميدان العَمَل الإنْسَانِيّ دون إهانة المُسْتَفِيدِينَ أو إجبارهم على شَيءٍ، أو التَّشهير بهم، فعَمَلِيَّة

التقـــاط الصُّورة في العَمَل الإغَاثِيّ لا بُـــدَّ أن ترتبط بأخلاقيَّات مُحدَّدة تَضْمَن حقوق المُسْتَفِيدِينَ الإنْسَانِيَّة، وتَضْمَن كذلك عَمَلِيَّة التَّوثِيق للمَانِحِينَ حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة من الحصول على المزيدِ من التَّبَرُّعَات.

وفيما يخصُّ بعض القضايا المُتَعَلِّقَة بالتَّوْثِيق والسَّـــلْبِيَّات المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإنْسَـــانِيّ فسنقوم بمناقشتها بإسهاب في فصولٍ قادِمَة من هذا الكتاب.

المبحث السَّادِس

السِّيَاسَات الإجْرَائِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

قد لا تُعْتَبر السِّيَاسَات الإجْرَائِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ذات صِلَةٍ مُبَاشِرَةٍ بالعَمَل الإنْسَانيّ وبأخلاقيَّات هذا العمل، إلَّا أنَّها تُعْتَبَر الإطار التَّنْظِيميّ والسُّلُوك الإدَارِيّ الَّذِي يُشَكِّل البيئة التَّنْظِيمِيَّة المُنَاسِبَة لتطبيق الأخلاقيَّات والآداب الَّتِي سبَق ذِكْرُها في هذا الفصل، وبقَدْر ما تكون هذه السِّيَاسَات مَرِنَةً وواضِحَةً ومَفْهُومَةً من قبَل العَامِلِينَ في مُخْتَلَف المستويات الإدَارِيَّة في المُنَظَّمَة كُلَّمَا كان التَّقَيُّد بالآداب والأخلاقيَّات الإنْسَانِيَّة أيْسَر، وكُلَّمَا سَهَّلَ على المُنَظَّمَة ضَبْط الأداء العَامّ، بحيث يبقى ضِمْن الحدود الأخْلاقِيَّة الموضوعة والمُعْلَنَة.

وغالبًا ما تشمل السِّيَاسَات الإجْرَائِيَّة مُخْتَلَف وُجُوه النَّشَاط الإدَارِيّ في المُنَظَّمَة، فلِكُلّ قِسْمٍ ولكُلّ إدَارَة فَرْعِيَّة سياساتها الإجْرَائِيَّة الخَاصَّة بها، بحيث تَضْمَن بأنْ تكون مُخْرَجَات كُلّ قِسْم ضِمْنَ المعايير الإدَارِيَّة والأخْلاقِيَّة المرغوبة، وعندما تُضْبَط مُخْرَجَات الأقسام الفرعيَّة يمكن القول بأنَّ مُخْرَجَات المُنَظَّمَة بشكلٍ عَامّ مضبوطةٌ وتقع ضِمْن الحدود الإدَارِيَّة والأخْلاقِيَّة المرسومة للمُنَظَّمَة.
وفي هذا المبحث سنتناول أهَمّ السِّيَاسَات الإجْرَائِيَّة لكُلّ قِسْمٍ من أقسام المُنَظَّمَة مع تبيان أثَرِ هذه السِّيَاسَات في توفير بيئة إدَارِيَّة مُنَاسِبَة لتطبيق المعايير الأخْلاقِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ.

السِّيَاسَة العَامَّة للمَوَارِد البَشَرِيَّة

تُعْتَبَرَ الموارد البَشَرِيَّة المَوْرِدَ الأهَمّ على الإطلاق في العَمَل الإنْسَانيّ، وهذا المَوْرِد هو الحامل الرَّئِيس لأخلاقيَّات العَمَل الإنْسَانيّ والمُنَفِّذ لها، فاستقامة هذا المَوْرِد هو استقامةُ

للمُنَظَّمَـــة بالكامل، والعكس صحيحٌ، وانطلاقًا من أهَمِّيَّة هذا المَوْرد، واســـتنادًا لدَوْرِهِ المِحْوَرِيّ في وضْع أخلاقيَّات العَمَل الإنْسَانيّ مَحَلّ التَّنْفيذ، فإنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَعْمِد لوَضْع سياسات عامَّة تَخُصّ العَامِلِينَ ابتداءً من عمليَّة الاستقطاب، وليس انتهاءً بالسُّلُوك العَامّ دَاخِل وخارج المُنَظَّمَة، وفيما يلي أهَمّ السِّيَاسَات العَامَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المُتَّبَعَة في التَّعَامُل مع مواردها البَشَرِيَّة كمَدْخَل لتطبيق معاييرها الأخْلاقِيَّة:

- **مرحلة الاســـتقطاب:** وهي المرحلة الَّتِي تُعْلِن بهـــا المُنَظَّمَة عن حاجتها للتَّعَاقُد مع عَامِلِينَ جُدُد لديها، وفي هذه المرحلة يَتِمّ ذِكْر اســـم المُنَظَّمَة، ومجال عملها، ونَوْعِيَّة التَّخَصُّصَات الَّتِي تحتاجها، والسِّـــمات الشَّـــخْصِيَّة المطلوبة لشَـــاغِلِي الأعـــمال المطلوبة. إنَّ تَوْصِيف العَمَل في هذه المرحلـــة يُعْتَبَر ذا أهَمِّيَّة واضِحَة كَوْنَـــه يُعْطِي انطباعًا أَوَّلِيًّا للرَّاغِبِـــينَ بالتَّقَدُّم لهذه الأعمال حول ماهيَّة العَمَل، وبالتَّالي يَضع هؤلاء المُتَقَدِّمِينَ في صُورَةٍ أَوَّلِيَّة عن الصِّفَات الشَّـــخْصِيَّة الوَاجب التَّحَلِّي بها كمُوظَّفِينَ في المجال الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، بمعنى أنَّهُ قد يُفْرِز وبشكلٍ أَوَّلِيّ الأشخاصَ غير المُؤَهَّلِينَ لتطبيق المعايير الأخْلاقِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ.
- **مرحلة التعيين والتَّعَاقُد:** في هذه المرحلة يُصبِح المُتَقَدِّمُون مُوَظَّفِينَ فِعْلِيِّينَ في المُنَظَّمَـــة، وعادةً ما يَتِمُّ إطلاعهم قبل توقيع العقود على ضوابط العَمَل الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة والأخْلاقِيَّة، ويُسْتَبْعَدُ عادةً قبل توقيع العقود مَن يَثْبُت عدم اهتمامه بالعَمَل الإنْسَانِيّ، وعادةً ما يُوضَع المُوظَّف الجديد في فترة اختبار تختلف مُدّتها بين مُنَظَّمَةٍ وأخرى، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدَى التزام العَامِل بالمعايير التَّنْظِيمِيَّة والأخْلاقِيَّة، ومدى اســـتعداده للتَّفَاعُل الإيجَابِيّ مع ضوابط المُنَظَّمَة وآداب العَمَل الإنْسَـــانِيّ؛ وتضـــع المُنَظَّمَة للعَامِلِينَ لديها لوائـــح دَاخِلِيَّة تُوضِّح حقوقهم وواجباتهم، وتُبَيِّن السُّـــلُوك المُتَوَقَّع منهم خلال تنفيذهم لِمَهَامّهم، كما تُوَضِّح أُسُس التَّعَامُل مع التَّمَيُّز أو التَّقْصِير في العَمَل التَّشْغِيلِيّ والأخلاقيّ.

وقد تختلف السِّيَاسَـــات العَامَّة بين المُنَظَّمَات في تفاصيلها وحَيْثِيَّاتها، لكنَّها تتَّفق في غالبيّتها على سَنّ كُلّ السِّيَاسَات الَّتِي مِن شأنها ضَبْط مُخْرَجَات العَمَل الإنْسَانِيّ، وحَثّ

العَامِلِينَ على الالتزام التَّامّ بالمعايير الأَخْلاقِيَّة والضَّوَابط الإنْسَانِيَّة، وكُلَّمَا كانت هذه السِّيَاسَات شَامِلَةً كُلَّمَا أمْكَن ضَبْط مُخْرَجَات العَمَل بفاعليَّةٍ وكفاءةٍ أعلى.

السِّيَاسَة العَامَّة للمَوَارِد المَالِيَّة

تستند مُخْتَلَف السِّيَاسَات المَالِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على المعايير المَالِيَّة التَّقليديَّة في المُنَظَّمَات بشكلها العَامّ، من حيث معايير الإفصاح والالتزام بمَسْك قوائم مَالِيَّة وغيرها من المعايير، إضَافَة لاستنادها للمعايير المَالِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة، كالمُتَّبَعَة في مُدَوَّنَة السُّلُوك الصَّادِرَة عن اللَّجْنَة الدَّولِيَّة للصليب الأحمر على سبيل المثال(1)، وتُعْتَبر هذه السِّيَاسَات المَالِيَّة الأداة التوجيهيَّة لإدارة المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة في تعاملاتها المَالِيَّة سواءً مع المَانِحِينَ أو المُسْتَفِيدِينَ أو كوادرها البَشَرِيَّة، وهي أداة فعَّالة في ضَبْط الانحرافات المَالِيَّة ومُحَارَبَة الفَسَاد داخل المُنَظَّمَة، وبقَدْر ما تكون هذه السِّيَاسَات شَامِلَة لمُخْتَلَف الجوانب المَالِيَّة بقَدْر ما تَضْمَن إدارة المُنَظَّمَة عَلاقَة جَيِّدَةً مع مختلف أصحاب المصلحة، إضَافَة لدَوْر هذه السِّيَاسَات في تعزيز الالتزام الأَخْلاقِيّ من خلال الحَدّ من الفَسَاد المَالِيّ، وقد تختلف السِّيَاسَات المَالِيَّة المُتَّبَعَة بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ إلَّا أنَّ غالبيّتها تَتَمَحْوَر حَوْل الشَّفَافِيَّة والإفصاح المَالِيّ والمُحَاسَبِيّ.

وتَكْتَسِب السِّيَاسَة المَالِيَّة أهَمِّيَّة مُضَاعَفَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وخَاصَّةً بعدما أُثِيرَت بعض الشُّكُوك بتورُّط بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بقضايا تَتَّصِل بتمويل الإرهاب، لذلك تُعْتَبر السِّيَاسَة المَالِيَّة المُعْلَن عنها في المُنَظَّمَات دليلَ براءةٍ لهذه المُنَظَّمَات من هذه التُّهمَة من جهةٍ، كما تُعْتَبَر تضييقًا للخِنَاق وتجفيفًا لمنابع تمويل الإرهاب؛ كَوْن بعض التَّمْويل يَتِمّ عن طريق بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بدون قَصْدٍ منها.

1. المُؤْتَمَر الدَّولي السَّادس والعشرون للصليب الأحمر والهلال الأحمر، المُلْحَق الرَّابع، مقتطف من المبادئ والاستجابة في ميدان المُسَاعَدَة والحماية الإنْسَانِيّتَيْن الدوليَّتَيْن، المجلَّة الدوليَّة للصليب الأحمر، جنيف 29 فبراير 1996م، تاريخ الزيارة 16 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/BurEj

فبعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر، أُثِيرَتْ قَضِيَّة مُكَافَحَة الإرهاب، وإحدى الوسائل الَّتِي اتُّبِعَتْ في هذا المجال: قَطْع مَصَادِر التَّمْويل، وفي هذا الصَّدَد تَمَّ تشكيلُ مجموعةِ عَمَلٍ مَاليّ لمنطقة الشَّرْق الأوسط وشمال إفريقيا(1)، مَهَمَّة هذه المجموعة وضْع المعايير المُنَاسِبَة لمَنْع غَسِيل الأموال وتَجْفِيف مَنَابع تمْويل الإرهاب، وتَهْتَمّ هذه المجموعة بالسِّيَاسَات المَاليَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الشَّرْق الأوسط وشمال إفريقيا بحيث تَضْمَن السِّيَاسَات المَاليَّة المُعْلَنَة التزام هذه المُنَظَّمَات بالشَّفَافِيَّة والإفصاح المَاليّ، والابتعاد كُلِّيًّا عن أيّ نَشَاطٍ مَاليّ غَيْر رَسْمِيّ.

فوَفْق مجموعةِ العَمَل هذه؛ فإنَّ الجَمَاعَات الإرهابيَّة تستغلّ المرونة العالية الَّتِي تَمْتَاز بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وخَاصَّة لجهة تحويل الأموال بين مراكز وفروع هذه المُنَظَّمَات، فتَسْتَغِل الجَمَاعَات الإرهابيَّة العَمَل الإنْسَانيّ إمَّا كمَصْدَرٍ تَمْويليّ أو كَقَنَاةٍ لعُبُور التَّمْويل بعيدًا عن أعْيُن الجهات المُخْتَصَّة، وتقترح هذه المجموعة جُمْلَةً من السِّيَاسَات المَاليَّة الَّتِي يمكن في حال اتِّباعها لضمان ابتعاد العَمَل الإنْسَانيّ عن الإرهاب ونشاطاته، **ومن هذه السِّيَاسَات:**

- **أن تكون الحسابات المصرفيَّة باسم المُنَظَّمَة**، وليس باسم أحدٍ من رؤسائها أو أعضاء مجلس إدارتها.
- **عدم جَوَاز تعدُّد الحسابات المصرفيَّة للمُنَظَّمَة الواحدة**، وفي حال الضرورة يَتِمّ إنشاء حسابات فرعيَّة مُشتقَّة من الحِسَاب الرَّئِيسِيّ، مع اشتراط أن تكون الحسابات الفرعيَّة لأغراض التَّبَرُّع وليس للصَّرْف.
- **حَصْر الاستفادة من الشِّيكات المُصدرَة من قِبَل المُنَظَّمَة بالمُسْتَفِيد منها حَصْرًا**، بمعنى عدم جواز تظهير الشِّيكات.

1. **مجموعة العَمَل الماليّ في الشَّرق الأوسط وشمال إفريقيا:** مجموعة ذات طبيعة طوعيَّة وتعاونيَّة مستقلَّة عن أيّ هيئة أو مُنَظَّمَة دوليَّة أخرى، تأسست بالاتِّفَاق بين حكومات أعضائها، ولم تَنْشَأ بناءً على معاهدة دوليَّة، وهي الَّتي تُحَدِّد عملها ونُظُمها وقوَاعِدها وإجراءاتها، وتتعاون مع الهيئات الدوليَّة الأخرى وخُصُوصًا مجموعة العَمَل المَاليّ لتحقيق أهدافها، تأسَّسَت في 30 نوفمبر 2004م، ومقرّها مملكة البحرين، تهتمُّ هذه المجموعة بقضايا غسيل الأموال وتمويل النَّشَاطات الإرهابيَّة، الموقع الرسميّ للمجموعة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Bivog

- حَصْر إدارة الحسابات المصرفيَّة للمُنَظَّمَة بشخْصَيْنِ فقط من المُنَظَّمَة، ويشترط أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة[1].
- **عدم جواز تسليم التَّمْويل للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لأحد مدرائها أو أعضاء مجلس إدارتها،** بل يَتِمّ من خلال الحساب المَصْرِفيّ للمُنَظَّمَة حَصْرًا، وبموجب أَمْر إيداعٍ.

لا تقتصر السِّيَاسَات الإجْرَائيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة على الموارد البَشَريَّة والقضايا المَاليَّة، فهي تشمل مختلف الجوانب التَّنْظِيميَّة والإداريَّة في المُنَظَّمَة، إلَّا أنَّنا اخترنا توضيح السِّيَاسَات الإجْرَائيَّة في الموارد البَشَريَّة والإدارة المَاليَّة؛ كَوْنها ذات علاقة بالمعايير والضَّوَابط الأَخْلاقِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ، فلا يمكن الادِّعاء بتطبيقٍ تَامّ وصحيحٍ للمعايير والضَّوَابط في ظِلّ عَدَم وُضُوح للسِّياسَة المَاليَّة أو لسِيَاسَة الموارد البَشَريَّة في المُنَظَّمَة.
في ختام هذا الفَصْل لا بُدَّ من التَّأْكِيد على أنَّ أخلاقيَّات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ لا تَقِلّ أهَمِّيَّة عن الخِدْمَات الإنْسَانيَّة المُقَدَّمَة، فبدون هذه الأخلاقيَّات والضَّوَابط الإرشاديَّة تُصْبِح الخِدْمَات المُقَدَّمَة والمشاريع المُعْتَمَدَة ضَعِيفَة الفَاعِلِيَّة، هذا إن لم تَتَحَوَّل لخِدْمَات سَلْبِيَّة، فبقدر ما تلتزم المُنَظَّمَات بهذه الأخلاقيَّات والضَّوَابط بقدر ما ينعكس ذلك فَاعِلِيَّة في أدائها، ولا بُدّ من التَّأْكِيد على أنَّ هذه الضَّوَابط الأخلاقيَّة والإرشاديَّة ليست مُطْلَقَة، بل هي مَرِنَة بالقَدْر الكافي للتَّغَيُّر مع تَغَيُّر طبيعة الخِدْمَات ومع التَّغَيُّرات الأخلاقيَّة والاجْتِمَاعِيَّة في المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة؛ ولا بُدّ من التَّأْكِيد على أنَّ المصدر الرَّئِيس والأساس للأخلاقيَّات المُتَّبَعَة هو المُسْتَفِيدُونَ؛ فالمعيار الأهَمّ في قياس مدى مُلائمة هذه الضَّوَابط للعَمَل الإنْسَانيّ هو دَوْرها في رَفْد الخِدْمَات بأيّ قيمةٍ مُضَافَةٍ اجْتِمَاعِيَّة أو اقْتِصَادِيَّة، فالمُوَجِّه الأساس للمُنَظَّمَة في أخلاقيَّات عملها سواءً في الشَّكل أو المضمون هو نَفْع المُسْتَفِيدِينَ ومدى تأثير الخِدْمَات والمشاريع الإنْسَانِيَّة في واقعهم.

1. **مُلْحَق مجموعة العَمَل الماليّ في الشَّرق الأوسط وشمال إفريقيا،** 2004م، الموقع الرَّسْمِيّ للمجموعة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/bQfU0

الفَصْل الثَّامِن

إدارة المشاريع في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مفهوم وأهَمِّيَّة المشاريع في العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - مفهوم المشاريع في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - أهَمِّيَّة المشاريع الإنْسَانِيَّة
  - شروط نجاح المشاريع الإنْسَانِيَّة
- **المَبْحَث الثَّانِي: تنفيذ المشاريع في العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - مراحل وخُطُوَات تنفيذ المشروعات
  - الفريق المُنَفِّذ للمشروع الإنْسَانِيّ
  - مفهوم المُبَادَرَة
  - الجَوْدَة في إدارة المشاريع الإنْسَانِيَّة
- **المَبْحَث الثَّالِث: جمع التَّبَرُّعَات**
  - استخدام الوسائل التِّقْنِيَّة في حَمَلات جمع التَّبَرُّعَات
  - أنواع أخرى لحَمَلات جمع التَّبَرُّعَات
  - أهمّ الخُطُوَات الَّتِي تُؤَدِّي لنجاح حَمَلات التَّبَرُّعَات
  - خُطُوَات لضمان استمرار عطاء المُتَبَرِّعِينَ في الحَمَلات المُقْبِلَة
- **المبحث الرَّابِع: أسباب وآثار فشل المشاريع الإنْسَانِيَّة**
  - أسباب فشل المشاريع والمُبَادَرَات
  - آثار فَشَل المشاريع والمُبَادَرَات

الفصل الثَّامِن

إدارة المشاريع في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

مُقَدِّمَة

تسعى المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانِيَّة بشَتَّى أنواعها لتحقيق هدفٍ واحدٍ ونبيلٍ، وهو تحسين حياة الإنسان، وتقديم العَوْن لكُلّ مُحتاجٍ، وإغاثة كُلّ مَنْكُوبٍ، وهذا الهدف السَّـــامي لا يَتِمّ الوصول إليه وفْق آليَّات مُحَدَّدَةٍ وثَابِتَة، فخلال مسيرة تَطَوُّر هذه المُنَظَّمَات تَطَوَّرَتْ معها الآليَّات المُتَّبَعَة في الوصول لأهدافها، وليس من المُســتَبْعَد أن تتطوَّر مســتقبلاً، فمن الخطأ الاعتقاد بأنَّ دَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة مَحصُورٌ في تقديم سَــلَّة غِذَائيَّة هنا أو إيواء مُشَرَّد هناك، فهذه الخِدْمَات الأسَاسِيَّة يمكن تسميتها بالأدوات الإسْـــعَافِيَّة الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَات للمُسْتَفِيدِينَ كحُلُولٍ مُؤَقَّتَة لأوضاعهم الحَاليَّة، فهذا الاعتقاد يُعَدُّ تقليلاً وتصغيراً للدَّوْر الحيويّ الَّذِي تقوم به هذه المُنَظَّمَات.

إنَّ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة تعمل لتحقيق أهدافها على عِدَّة مستوياتٍ، وباستخدام عِدَّة وســـائلَ، فمن الوسائل التَّقْلِيدِيَّة المُتَّبَعَة تقديم سِلال غِذَائِيَّة، أو تأمين مُخَيَّمَات إيواء ســـواءً لأفرادٍ أو مُجْتَمَعَات، وذلك كُلّه حسب الظروف المَوْضُوعِيَّة للمُسْتَفِيدِينَ ووَفْقًا للبيئة المُحِيطَة بهم، ومن الوســـائل المُتَّبَعَة من قِبَل هذه المُنَظَّمَات في الوصول لأهدافها هو المشاريع الإنْسَانِيَّة، وتختلف المشاريع الإنْسَانِيَّة عن الخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في عِدَّة نقاط؛ أهَمّها: ديمومة الأثَر وانتشار التَّأثير، لذلك فهذه المشاريع يمكن عدُّها من الأدوات الفَعَّالَة في تقديم العَوْن للمجتمع كَكُلّ، وأثَرُهَا لا ينحصر بفئة مُحَدَّدَة، ففي غالبيَّة الحالات يَطَال أثرُها غيرُ المُبَاشِر الجميعَ، فالخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة كتقديـــم الغِذَاء والمأوى للمُحْتَاجِينَ لم تَعُد الخِدْمَات الوحيدة

المَنُوطَة بالعَمَل الإنْسَانيّ، بل أصبح يطمح هذا العَمَل للتَّأثير على بيئة هؤلاء المُحْتَاجِينَ؛ بهدفِ انتشـــالهم بشَكْلٍ تَامٍّ من واقعهم، وليس فقط تقديم الطَّعَام والشَّرَاب، وتُعْتَبَرَ المشـــاريع الإنْسَانيَّة أحد الوســـائل المُهِمَّة في تحقيق هذا الهدف الطَّمُوح للمُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة.

والمشاريع بشَكْلٍ عامّ تُعْتَبَر من أدوات العَمَل الإنْتَاجيّ الحديث نسبيًّا، ففي النِّصف الثَّاني من القرن الماضي بدأت فكرة الإدارة بالمشاريع تَلْقَى رَوَاجًا في بيئة الأعمال، لتغدُوَ حاليًّا من وســـائل الإنتاج المُهِمَّة والأسَاسِـــيَّة، وهناك جَمْعِيَّات ومعاهد عَالَمِيَّة خَاصَّة بإدارة المشاريع، أهَمّها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع[1]، وتزداد أهَمِّيَّة الإنتاج بالمشاريع يومًا إثـــرَ يومٍ، ليغدُوَ رديفًا فعَّالًا لطُرُق الإنتاج التَّقْلِيـــدِيّ، وهذه الأهَمِّيَّة وهذا الدَّوْر المُهِمّ للمشـــاريع انتقل إلى العَمَل الإنْسَـــانيّ؛ فالمُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة تُدَار وتعمل وفْق الأُسُس الإدَاريَّة الحديثة، وهذه المُنَظَّمَات يجب أنْ تسعى لمُوَاكَبَة الحديث من الأساليب الإدَاريَّة بحيث تكون مُخْرَجَاتها وخِدْمَاتها تتناسب مع أهَمِّيَّة الدَّوْر المُنَاط بها.

ولذلك وانطلاقًا من أهَمِّيَّة المشـــاريع في العَمَل الإنْسَانيّ سنُفْرِد هذا الفصل للحديث عن إدارتها ومنافعها وطُرُق توظيفها في العَمَل الإنْسَانيّ؛ إضَافَة إلى مصادر تمويلها، وذلك كُلّه بهدف الخروج بفهمٍ كافٍ ووافٍ للمشـــاريع الإنْسَانيَّة بشَتَّى أشكالها، وفَهْم دَوْرها في زيادة فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَانيّ.

1. المعهد الأمريكيّ لإدارة المشـــاريع: اختصارًا (PMI)، مُؤسَّسَـــة أمريكيَّة غير ربحيَّة، تأسَّـسَ عام 1969م، وهو مُؤسَّسَـــة غير تعليميَّة، يُعْنَى هذا المعهد بإدارة المشـــاريع، وتطوير مهارة إدارة المشاريع عالميًّا، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الخِدْمَات لإدارة المشاريع، مثل وَضْع المعايير والأبحاث والتعليم والنَّشْر، واستضافة المؤتمرات والحلقات التَّدريبيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https:// cutt.us/8Ht3c

المبحث الأَوَّل

مفهوم وأهَمِّيَّة المشاريع في العَمَل الإنْسَانيِّ

تُعْتَبَرَ المشاريع من الأدوات الحديثة نسبيًّا في العَمَل الإنْسَانيّ، وخَاصَّة في مفهومها العَصْريّ، وتَلْقَى المشـــاريع قبولًا مُتزايدًا مِن قِبَل إدارة المُنَظَّمَات، ومن الدَّاعِمِينَ والمَانِحِينَ؛ وذلك لِمَا لها من أثَرٍ طويلِ المدَى على المُجْتَمَعَات المُسْـــتَهْدَفَة، ويمكن القول: إنَّ المشـــاريع بمفهومها الإنْسَانيّ لا تُشَـــكِّل خروجًا حقيقيًّا عن آليَّة العَمَل التَّقْلِيدِيَّة، ولَكِنَّهَا تُعَدّ تَغْيِيراً في الأســـلوب وإضَافَة جديدةً لهذا العَمَل، فالدَّعْم الإنْسَانيّ من خلال المشاريع يَســـتهدف بيئات ومُجْتَمَعَات كاملة، بينما المُسَاعَدَات المُبَـــاشِرَة تبقَى مَحصُورةً في النِّطاق الفَـــرْدِيّ أو الأُسَرِيّ، وبالتَّأْكِيد لا نقصد هنا التَّقليل من شـــأن المُسَاعَدَات المُبَاشِرَة، فهي مِحْوَر العَمَل الإنْسَانيّ، وتُعْتَبَر من أهَمّ الخِدْمَات الإِسْـــعَافِيَّة للمَنْكُوبِينَ، ولكن لا يمكن للعَمَل الإنْسَـــانيّ التَّوقُّف عندها وحَصْر الخِدْمَات بها.

فالمشاريع الَّتِي تدعمها أو تديرها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعمل على تهيئة المُجْتَمَع والبيئة المُسْـــتَهْدَفَة لتكون قادرةً على إعالة نفســـها، أو قد يكون هدفها رفع مستوى خِدْمَة مـــا، كالخِدْمَات الصِّحِّيَّة أو التَّعْلِيمِيَّة أو تلك المُوَجَّهَة للطفولة، وتَلْقَى هذه المشـــاريع ترحيبًا حُكُومِيًّا، فهي تُشَـــكِّل رافدًا حقيقيًّا للخِدْمَات الحُكُومِيَّة، كما تَلْقَى تعاونًا من قِبَل المُسْـــتَفِيدِينَ، وذلك لأَثَرِهَا الجَوْهَرِيّ عـــلى حياتهم وعلى حياة أطفالهم، وفي هذا المبحث ســـنُقَدِّم تَصَوُّرًا كاملًا عن المشـــاريع في العَمَل الإنْسَانيّ وأهَمِّيَّتها على عِدَّة مســـتويات، ونناقش بالشَّرح والتَّحليل أبعاد هذه المشاريع على البيئة المُسْتَهْدَفَة، علَّنا نَصِل في نهاية هذا المبحث إلى فَهْم كاملٍ للمشـــاريع الإنْسَانِيَّة، وإلى إدراكٍ تَامٍّ لأهَمِّيَّتها للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وللبيئات المُسْتَهْدَفَة على حَدٍّ سَوَاءٍ.

مفهوم المشاريع في العَمَل الإنْسَانيّ

يُقْصَد بالمشروع بشَكْلِه العَامّ مَسْعًى أو محاولة مُؤَقَّتَة لإنتاج مُنْتَج ما أو تقديم خِدْمَة مُعَيَّنَة، وذلك خلال فترة زَمَنِيَّة مُحَدَّدَة، فالمشروع ليس عملًا دائمًا، بل من شروطه أن يكون مُؤَقَّتًا، فالمشروع له نقطة بداية ونهاية تُحَدَّد مسبقًا، ويكون الهدف منه تقديم خِدْمَة غير مُتَاحَة في البيئة المُسْتَهْدَفَة، أو تعزيز خِدْمَة موجودة مسبقًا، ويَتِمّ تحديد المشاريع بناءً على دراساتٍ كافية ووافية؛ بحيث يُغَطِّي المشروع حاجَةً فِعْلِيَّة، وإلَّا فلن يُكْتَب له النَّجَاح.

والمشاريع في العَمَل الإنْسَانيّ تُعَدّ من الأدوات الفَعَّالَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لتحقيق أهدافها، والمُنَظَّمَات النَّاجِحَة تعمل على تنويع خِدْمَاتها المُقَدَّمَة؛ بحيث تُغَطِّي مُخْتَلَف جوانب البيئة المُسْتَهْدَفَة، وتشمل المشاريع الإنْسَانِيَّة جوانب اقْتِصَادِيَّة واجْتِمَاعِيَّة عِدَّة؛ فهي قد تكون تقديم خِدْمَات تَعْلِيمِيَّة أو المُسَاهَمَة في بناء مدارس، وقد تشمل الخِدْمَات الصِّحِّيَّة وحتَّى المُسَاهَمَة في بناء مراكز صِحِّيَّة، وقد تكون على شَكْل مُبَادَرَات مَحَلِّيَّة أو دَوْلِيَّة لجَمْع تَبَرُّعَات لصالح حَالةٍ ما، فالمشاريع الإنْسَانِيَّة لا يمكن تأطيرها بخِدْمَة ما أو مُنْتَج ما، ومجالات المشاريع مُتَطَوِّرَة ومُتَغَيِّرَة بتغيرُّ وتَطَوُّر الحياة، فمستقبلًا قد نجد مجالات جديدة للمشاريع تَدْخُل فيها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فمُوَاكَبَة هذه المُنَظَّمَات للتَّطَوُّرَات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة يُعْتَبر من عوامل نجاحها وزيادة فاعليّتها، وتظهر هذه الفَاعِلِيَّة بشَكْلٍ مُبَاشِر من خلال الأَثَر الحاصل على البيئة المُسْتَهْدَفَة.

والمشروعات تُعَدّ عِمَاد العَمَل الإنْسَانيّ، فهي الَّتي تُحَدِّد فَاعِلِيَّة المُنَظَّمَة في المُجْتَمَعَات العاملة بها، وبقَدْر ما تكون المشروعات المُعْتَمَدَة مُلَبِّيَة للحاجات الحَقِيقِيَّة والمُلِحَّة لأفراد المُجْتَمَع كُلَّمَا كان أثَرُ خِدْمَات وأنْشِطَة المُنَظَّمَة ظَاهرًا وعميقًا، والمشروعات في العَمَل الإنْسَانيّ لا يَتِمّ اختيارُها وفق رَغَبَات شَخْصِيَّة أو تخمينات، بل هي نتَاج فُحُوص وتحليلات ودراسات مُعَمَّقَة تستهدف تحديد الحاجات الحَقِيقِيَّة للمُجْتَمَع المُسْتَهْدَف بحيث يطال تأثير هذه المشروعات أكبر عددٍ مُمْكِن من المُحْتَاجِينَ، وخَاصَّةً الضُّعفاء

منهم، وبالتَّأْكِيد فإنَّ أثر المشروعات لا يَطَال الفُقَرَاء والمُسْتَضْعَفِينَ فقط، فهو بالفعل مُوَجَّهٌ لهم بالدرجة الأولى، لكنَّ آثاره المُبَاشِرَة وغير المُبَاشِرَة قد تَطَال الجميع، وأثرُها ليس آنِيًّا يزول بزوال الخِدْمَة المُؤَقَّتَة، بل هو أثرٌ مُستدام، يمكن أن يَطال المُسْتَهْدَفِينَ لفتراتٍ زَمَنِيَّةٍ طويلةٍ، وقد يمتدُّ ليشملَ أجيالًا عِدَّة.

أهَمِّيَّة المشاريع الإنْسَانِيَّة

تُعَدّ المشاريع المُنَفَّذَة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أو المدعومة مِن قِبَلِها ذات أهَمِّيَّة مُتَعَدِّدَة الأبعاد، وهي تُعْتَبَر أداةً فَعَّالَة في تحقيق أهداف هذه المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً تلك ذات المدى الطويل، وفي بعض الأحيان قد لا يظهر أثَرُ هذه المشروعات بشَكْلٍ مُبَاشِرٍ على خلاف الإعانات والمُسَاعَدَات، وإنَّما يبدأ أثَرُهَا على المُسْتَهْدَفِينَ بالظُّهور في المَدَى المُتوسِّط، وطبعًا يتعلَّق مدى تأثيرها وفترة ظهور هذه التَّأثيرات بخصائص المشروع نفسه، ويمكن القول هنا بأنَّ المشاريع المُنَفَّذَة من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعكس النَّظرة الاستراتيجيَّة لهذه المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً من حيث العَمَل على استبعاد الأسباب الَّتِي أدَّت إلى تَدَهْوُر أحوال المُسْتَفِيدِينَ.

إنَّ أهَمِّيَّة المشاريع في العَمَل الإنْسَانِيّ تَنْبُع من أثَرِ هذه المشاريع، وهذا الأَثَرُ، كما أسلفنا، لا ينحصر بفئةٍ مُحَدَّدَةٍ ولا بفترةٍ زَمَنِيَّةٍ مُؤَقَّتَةٍ، وهنا يجب التفريق بين مُدَّة إنجاز المشروع وبين مدى تأثيره، فمُدَّة إنجازه مُحَدَّدَة، ولها نقطة نهاية يجب أن تكون واضحةً ومُحَدَّدَة، بينما مُدَّة تأثير المشروع أطول من مُدَّة تأثير المُسَاعَدَات المُبَاشِرَة، وفي المشاريع تكون الجهات المُسْتَفِيدَة مُتَعَدِّدَة أيضًا، ولا يُشترَط بالمشاريع أن تكون ضخمة، فبعض المشاريع الإنْسَانِيَّة قد تكون صغيرةً أو مُتناهية في الصِّغَر، وذلك كُلّه مَحْكُوم بحاجة البيئة الحَقِيقِيَّة وحاجة المُسْتَفِيدِينَ، ولا تُوجد علاقة بين حَجْم المشروع ودرجة الفائدة المرجوَّة منه، ففي بعض الحالات قد يكون المشروع الصَّغير أو متناهي الصِّغَر ذا أثَرٍ عميق على المُسْتَفِيدِينَ أكثر من ذلك المشروع الكبير، فالمعيار الأوَّل والوحيد في تحديد نَوْع وحجم المشروع هو الواقع الحقيقيّ للمُسْتَفِيدِينَ.

وفيما يلي أهَمِّيَّة المشاريع الإنْسَانِيَّة على المستوى الفَرْدِيّ والمُجْتَمَعِيّ وعلى مستوى الاقتصاد الكُلِّيّ أيضًا.

- **المستوى الفَرْدِيّ:** تسعى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ومن خلال المشاريع الَّتِي تُنَفِّذها أو الَّتِي تساهم بها وتدعمها إلى تلبية حاجة الأفراد الوَاقِعين في العَوَز أو النَّكَبَات، ففي المشـــاريع التَّعْلِيمِيَّة يَسْــتَهْدِفُ الأفراد وخَاصَّة الأطفال بدورات تَعْلِيمِيَّة أو بدعـــمٍ ماليّ لأُسَرهـــم للتَّمَكُّن من تعليمهم، كما قد تعمـــل المُنَظَّمَات على تبنِّي مشـــاريع افتتاح مدارس مُتَنَقِّلة لهؤلاء الأطفال، كما قد يَتِمّ اســـتهداف الكبار ببرامج مَحْو أُمِّيَّة، وفي المشاريع الصِّحِّيَّة قد تكون على هيئة حملة لِقَاحٍ للأمراض السَّارية أو افتتاح مشافي ونقاطٍ طِبِّيَّة ميدانيَّة، ومنها ما قد يكون تقديم برامج تدريبيَّة ومهنيَّة للشَّبَاب كمُسَاعَدَة في تمكينهم اقْتِصَادِيًّا، فهذه المشاريع جميعها وعلى اختـــلاف مجالاتها وأحجامها تســـعى لتقديم خِدْمَـــات للأفراد، وهذه الخِدْمَات تكون في معظم الحالات خِدْمَات أَسَاسِيَّة وذات أَثَرٍ طويل نسبيًّا، ممَّا يعطيها أهَمِّيَّة خَاصَّة، كونها تســـاهم في إعداد الفَرْد وفي إعانته تَعْلِيمِيًّا وصِحِّيًّا واقْتِصَادِيًّا وحتَّى اجْتِمَاعِيًّا، فبعض المشـــاريع ترتبط بتأمين فُرَص عمَل للسُّكَّان المَحَلِّيِّينَ ولو كانت فُرَصًا مُؤَقَّتَة.
- **المســـتوى المُجْتَمَعِيّ:** إنَّ المشـــاريع المُنَفَّذَة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تترك أثرًا واضحًا على المُجْتَمَع المَحَلِّيّ، ســـواءً أكان هذا الأثر مُبَاشِرًا أم غير مُباشِر، والأثر المُجْتَمَعِيّ غالبًا ما يكون ذا أثر مُســـتَدَام أو طويل نسبيًّا، فالمشاريع ذات الصِّبْغَة التَّعْلِيمِيَّة تؤدِّي إلى انخفاض نســـبة الأُمِّيَّة في المُجْتَمَع المســـتهدَف، كما تساعد في تخفيض نســـبة التَّسَرُّب المَدْرَسِيّ لدى الأطفال، والمشاريع الصِّحِّيَّة تعمل على تحصين المُجْتَمَع من الأمراض السَّـــارية إضَافَة إلى مكافحة الأمراض والأوبئة المُنْتَشِرَة، والمشاريع التدريبيَّة الَّتِي تستهدف التَّمْكِين الاقتصادِيّ للأفراد ستؤدِّي مســـتقبلًا إلى انخفاض نسبة البَطَالَة في المُجْتَمَع، إنَّ هذه الآثار الإيجَابِيَّة تعمل مُجْتَمِعَةً على تحســـين ظروف الحياة لـــدى المُجْتَمَع ككيانٍ واحدٍ، كما تترك أثرًا واضحًا لا يزول بانتهاء المشروع وإقفاله، كما أنَّ بعض المشـــاريع تساعد وبشكلٍ

غير مباشر على تمكين الأفراد من تقديم الخِدْمَات الَّتي تُقدّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، بحيث يصبح هؤلاء الأفرادُ المُسْتَهْدَفِينَ قادرين على خِدْمَة أنفسهم لاحقًا، وهذا الأمر يُعتبر من عوامل تحصين المُجْتَمَع وزيادة فاعليّته وإنْتَاجيّته.

- **مستوى الدَّوْلَة:** تُؤثِّر المشاريع الإنْسَانِيَّة بشَكْلٍ غير مُباشِر على الدَّوْلَة ككُلّ، فهي تعمل ولو بأثرٍ ضئيلٍ على زيادة مستوى الدَّخْل القَوْمِيّ، فتمكين الأفراد اقْتِصَادِيًّا وثقافيًّا سيزيد من إنتاجيتهم وبالتَّالي يُؤَثِّر على الاقتصاد الكُلِّيّ، كما أنَّ الخِدْمَات الصِّحِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة المُقَدَّمَة من خلال المشاريع الإنْسَانِيَّة تُخفِّف من الأعباء المَاليَّة المُلْقَاة على عاتق الحكومة، كما أنَّ معظم المشاريع تَسْتَهْلِك موادّ تختلف قيمتها من مشروعٍ لآخر، وهذه الموادّ عادةً ما يَتِمّ شراؤها من السُّوق المَحَلِّيَّة، فهي تُؤدِّي بشَكْلٍ غير مُباشِرٍ إلى دَعْم الدَّورة النَّقدِيَّة والمَاليَّة، كُلّ هذه العوامل وغيرها تعمل متضافرةً على تقديم عَوْن وفائدة غيرِ مُبَاشِرَةٍ للحكومة المَحَلِّيَّة، لذلك فإنَّه يُحتّم على الحُكُومَات دَعْم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في مشاريعها وتهيئة البيئة القانونيَّة والتشريعيَّة كمُسَاعَدَة في زيادة فَاعِلِيَّة هذه المشاريع، كما يمكن للحكومة تقديم العَوْن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من خلال السَّمَاح لها باستخدام قواعد البيانات الضخمة كمَدْخَل لاتِّخاذ القرارات الخَاصَّة بالمشاريع.

شروط نجاح المشاريع الإنْسَانِيَّة

تأمل جميع المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة أن تلقى المشاريع الَّتِي تديرها وتدعمها النَّجَاح، وأن تترك أثرًا إيجَابِيًّا على البيئة المُسْتَهْدَفَة، وكُلَّمَا كان المشروع ناجحًا في تحقيق أهدافه كُلَّمَا انعكس على المُنَظَّمَة كدافعٍ وحافزٍ لتبنِّي المزيد من المشاريع، إلَّا أنَّ المشاريع الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لا تَلْقَى جميعها النَّجَاح، وتختلف نسبة نجاحها من مُنَظَّمَة لأخرى ومن مشروع لآخر، فتَتَدَرَّجُ بين النَّجَاح التَّامّ والفَشَل المُطلَق، وقد يَصِلُ بعضها إلى مرحلة إلحاق الضَّرَر بالبيئة المُسْتَهْدَفَة، فلا يكفي لنجاح المشروع النِّيَّة الصَّادقة والرَّغبة الحقيقيَّة بالمُساعَدَة، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة حَالِيًّا تُدَار

بالأساليب العِلْمِيَّة والإدَارِيَّة الحديثة، ولا تُدَار بعقليَّة الوَسَاطَة بين الأغنياء والفقراء، فهـــذه العقليَّة ذات أَثَرٍ ضئيل ومحدود، لذلك إنْ لم تتَّبع هذه المُنَظَّمَات الأســـاليب الصحيحة في تَبَنِّي وإدارة مشاريعها فهي حَتْمًا ستلقى مصير الفَشَل.

وفيما يلي أهَمّ الشروط الواجب اتِّباعها في تبنِّي وإدارة المشاريع الإنْسَانِيَّة الواجبة لنجاح هذه المشاريع:

- **اختيار المشروع الصحيح:** تُعْتَبَر الخُطْوَة الأولى في نجاح المشروع الإنْسَانيّ هو الاختيار الصَّائِب، وهذا الاختيار ليس قرارًا عشـــوائيًّا أو رَغْبَةً شـــخصيَّةً، بل هو نتيجة منطقيَّة لدراسات تُعَدّ بهذا الخصوص، فاختيار المشروع يَتِمّ وفْق الحاجة الحَقِيقِيَّة للبيئة المُسْتَهْدَفَة وليس وفْق القناعات الشَّخْصِيَّة للقائمين على المُنَظَّمَة أو المـــشروع، فتبنِّي مشروع صِحِّيّ في بيئة مخدومة صِحِّيًّا هو اختيار فاشـــل، أو تبنِّـــي دورات مهنيَّة في بيئة زراعيَّة، وهنـــاك أمثلة كثيرة عن اختيار خاطئ للمشـــاريع انعكس فشلًا ذريعًا للمشاريع، وسنناقش هذه الفَشَل وأسبابه بإسهابٍ في مباحث لاحقة من هذا الفصل.
- **التَّخْطِيط المُسبَق:** يُعَدّ التَّخْطِيط الصَّحيح والدَّقِيق من أهَمّ شروط نجاح المشروع الإنْسَـــانيّ، فالعَمَل بعشوائيَّة وبقِلَّة مِهْنِيَّة سينعكس فشلًا، والتَّخْطِيط لا بدَّ أن يَتِمّ مِن قِبَل القادرين على القيام بهذه الأعباء.
- **تَوَفُّـــر التَّمْوِيل الكافي:** لا يجوز البَدْءُ بـــأيّ مشروع قبل تأمين التَّمْوِيل اللَّازم والـــكافي له، ولا يجوز الدُّخول بمشروعات تُعْتَبَر احتياجاتها التَّمْوِيلِيَّة أكبر من قدرة المُنَظَّمَة، وإلَّا فإنَّها ستستنزف مواردها دون التمكُّن من إنهاء المشروع.
- **المُوَافقَـــة الحُكُومِيَّة:** تُعْتَبَر المُوَافقَة الحُكُومِيَّة على المشروع من شروط النَّجَاح، وبـــدون هذه المُوَافَقَة لا يمكن إنجازه أو حَتَّى البَدْء به، فهناك قطاعات مُحَدَّدَة قد لا تســـمح القوانين المَحَلِّيَّة بعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بها، أو قد توجد شروط مُحَدَّدَة للعَمَل، ففي قطاع التَّعليم على ســـبيل المثال، قد تُلْزِم الحكومة المُنَظَّمَات باستهداف فئات مُحَدَّدَة، واتِّباع مناهج بعينها.

- **أَخْـــذ البيئة المحيطة بعين الاعتبار:** ويُقصد بالبيئـــة هنا كُلّ ما يحيط بالأفراد المُسْـــتَهْدَفِينَ من عناصر، كالبيئة الطبيعيَّة والاقْتِصَاديَّة والاجْتِمَاعِيَّة والثَّقَافِيَّة والدِّينيَّة وغيرها، فبعض المشاريع قد تُلْحِق ضررًا ما بالبيئة الطبيعيَّة، أو قد تُؤثِّر ســـلبًا على دخول الأفراد أو قد تُلْحِق ضررًا بالاقتصاد العامّ، وبعضها قد يُخَالِف التَّقاليد الاجْتِمَاعِيَّة والاعتبارات الثَّقَافِيَّة المَحَلِّيَّة، كُلّ هذه القضايا وغيرها يجب أن تضعها إدارة المُنَظَّمَة الإنْسَـــانِيَّة في حســـابها قبل اختيار المشروع، وإلَّا فإنَّ الفَشَل سيكون حتمًا مصير المشروع.

المبحث الثَّاني

تنفيذ المشاريع في العَمَل الإنْسَانِيِّ

نظرًا للأهَمِّيَّة الكبرى المنوطة بالمشـــاريع الإنْسَانِيَّة والَّتِي تناولنا أهَمِّيَّتها وآثارها الإيجَابِيَّة على كُلّ من الفَرْد والمُجْتَمَع والدَّوْلَة في المبحث السَّابق، فإنَّ هذه الأهَمِّيَّة لا بُدَّ أن تنعكس على تنفيذ هذه المشـــاريع، فالتَّنْفيذ إن لم يكن على مستوى أهَمِّيَّة هذه المشاريع فإنَّه سيُفْقدُهَا أثَرهَا بشَكْلٍ كامل أو جزئيّ، هذا إنْ لم يتحوَّل أثَرُهَا إلى سَلبِيّ على البيئة المُسْتَهْدَفَة، وعمومًا فإنَّ خُطُوَات وآليَّات تنفيذ المشاريع لا تختلف جَوْهَرِيًّا عن تلك المُتَّبَعَة في المشـــاريع بمفهومها العامّ، إلَّا أنَّه وفي العَمَل الإنْسَانيّ تُضاف اعتبارات أخرى وخُطُــوَات إضافيَّة تُعنَى بالأثَرِ الاجْتِمَاعِيّ، وخَاصَّةً كَوْن هذه المشـــاريع موجَّهة ومُصمَّمة لخِدْمَة الإنسان وليس لتحقيق المنفعة الشَّخْصِيَّة وتحصيل الرِّبح المادِيّ.

وعمومًا تشـــترك المشـــاريع الإنْسَـــانِيَّة فيما بينها في خُطُوَات التَّنْفِيذ وفي تسلسل هذه الخُطُــوَات بغضّ النَّظَـــر عن هدفها أو حجمها أو قطاع تأثيرهـــا، وبقَدْرِ ما يكون هذا التَّنْفِيذ مُرَاعِيًا لتسلسل كُلّ مرحلة ويكون مُحقِّقًا لمُتَطَلَّبَات هذه المرحلة كُلَّمَا انعكس إيجابًا على مُخْرَجَات المشروع ونتائجه، والمشاريع الإنْسَانِيَّة قد يتناوب على تنفيذها مجموعات تخصصيَّة عِدَّة، تُعنى كُلّ مجموعة بمرحلةٍ ما أو بعدَّة مراحل، وذلك تحقيقًا لمبدأ التخصُّص في العَمَل، فتنفيذ هذه المشـــاريع لا يجب أن يكون مِن قِبَل أفرادٍ غيرَ مُدَرَّبينَ على إدارة المشاريع وقادرين على قيادتها بنجاحٍ من مرحلتها الأولى إلى نهايتها.

مراحل وخُطُوَات تنفيذ المشروعات:

توجد طريقتين لتنفيذ المشـــاريع الإنْسانيّة، الأولى مقتبسة من إدارة المشاريع البحتة، وتعتمد على المبادئ التي حددها المعهد الأمريكي لإدارة المشـــاريع، وعلى الرغم من

كونها ذات منشأ ربحي، إلا أنه بالإمكان إسقاطها على المشاريع الإِنْسانيّة، كونها تقوم على ذات المبدأ العام، مع إضافة تفاصيل وملحقات خاصة بالعَمَل الإِنْسانيّ، والثانية تعتمـــد على طريقة الإطار المنطقي، ونظرية التغيـــير، وهذه قد تطرقنا لها وقدمنا نموذج عنها في الفصـــل الرَّابِع، وعلى الرغم من كون بعض الجهات المانحة تفرض أحيانًا تنفيذ المشاريع الإِنْسانيّة وفق طريقة الإطار المنطقي إلا أن هذا الأمر لا يسقط أهمية الطريقة الأولى التقليدية، لذا ســنعمد عنـــا لتوضيح الطريقة الأولى وتبيان مراحلها مرتبة حسب التسلسل الزمني والمنطقي.

المرحلة الأولى: التَّخْطِيط

وهي المرحلة الأهمّ في دورة حياة المشروع الإِنْسَانِيّ، والنَّجَاح في هذه المرحلة سينعكس حَتْـــمًا على المشروع برُمّته، والعكس صحيح، والتَّخْطِيط كمرحلة مســـتقلَّة هو عَمَلِيَّة إدَارِيَّة وعلميَّة ترتكز على أُسُس واضِحَة، وتقوم على عِدَّة مراحل فرعيَّة، وهي مراحل متسلسلة ومترابطة، تُفْضِي كُلّ مرحلة إلى أخرى، وفيما يلي هذه المراحل الفرعيَّة.

- **اختيـــار المشروع:** وهو الخُطْـــوَة الأولى في مرحلة التَّخْطِيط، وفي هذه المرحلة يَتِمّ تحديد القطاع الَّذِي سيستهدفه المشروع بخِدْمَاته، وهذا الاختيار يقوم على دراســـة الحاجات الحَقِيقِيَّة للمُجْتَمَع المُسْتَهْدَف، ودراسة البيئة المُحِيطَة، وحتمًا الخطأ في اختيار المشروع سينعكس فشلًا واضحًا على استفادة المُجْتَمَع.
- **تخطيط الزَّمن:** بعد اختيار المشروع يَتِمّ تخطيط المراحل الزَمَنِيَّة، فيتمّ تقســـيم المشروع إلى مراحل جزئيَّة وتحديد المُدَّة المُتَوَقَّعَة والتقريبيَّة لكلِّ مرحلة، كمرحلة شراء المَوَادّ، ومرحلة تخزينها وتوزيعها على ســـبيل المثال، بحيث يمكن في نهاية هذه المرحلة تقدير الزَّمَن التقريبيّ الَّذِي سيتمّ به إنجاز المشروع، وهذه الخُطْوَة مهمَّة، خَاصَّةً أنَّ بعض المشاريع قد تكون عاجلة لذلك يتطلَّب تعجيل بعض المراحل لتسليمه في أقصر وقتٍ ممكنٍ.
- **تخطيط التكلفة:** وتتمّ هذه الخُطْوَة اعتمادًا على الخُطْوَة السَّابقة، فبعد تقسيم المشروع إلى مراحل وتخطيط الزَّمن نقوم بتحديد كلفة المشروع بناءً على إجمَاليّ

تكلفـــة كُلّ مرحلة، فتكلفة الشِّرَاء مثلًا تُقدّر من خلال الكَمِّيَّة المُتَوَقَّعَة مضافًا لها أجور العَامِلِينَ وهكذا، وهذه المرحلة ضروريَّة من حيث إنَّها تُزَوِّد المُنَظَّمَة بالتكلفة المتوقَّعـــة وعندها تعمل على التَّواصُل مع المَانِحِينَ لتأمين الموارد المَاليَّة اللَّازمة، وقد يكون التَّمْوِيل ذاتيًا عن طريق المُنَظَّمَة نفســـها كتمويل كاملٍ أو جزئيّ، وقد يكون عن طريق التَّبَرُّعَات، وقد تشترك عِدَّة مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة في مشروعٍ واحدٍ.

المرحلة الثَّانِيَة: التَّنْفِيذ

وفي هـــذه المرحلة يَتِمّ نقل ما خُطِّط لـــه في المرحلة الأولى من الإطار النظريّ إلى الجانب التَّطبيقيّ، وعادةً ما يَتِمّ التَّنْفِيذ بشَـــكْلٍ تسلسليّ؛ وذلك وفْق تقسيم المراحل الَّتِي تمَّت في المرحلة الأولى، فعلى ســـبيل المثال يَتِـــمّ تنفيذ الشِّراء وبعدها التجهيز ويليهـــا التَّنْفِيذ، وفي بعض الحالات وخَاصَّة الحالات الحَرِجَة والعَاجِلَة قد يَتِمّ البدء بتنفيذ عِدَّة مراحل دَفْعَةً واحدةً؛ كالبَدْء بالشِّراء والتجهيز والتَّوزيع في نفس الوقت، ويَتِمّ إسناد مَهَمَّة التَّنْفِيذ لفريق عمل مُؤَهَّل فنيًّا وأخلاقيًّا، وبعد كُلّ إنجاز مرحليّ يَتِمّ تقييم هذا الإنجاز لتحديد الانحرافات في التَّنْفِيذ عن ما هو مُخطَّط له، ســـواءً من حيث النَّوْعِيَّة أو الزَّمَن أو التكلفة.

المرحلة الثَّالِثَة: الإنهاء

وفي هذه المرحلة يَتِمّ تســـليم المشروع للمُسْتَفِيدِينَ في حال كان مشروعًا دائمًا، وفي حال كان خِدْمَةً ما يَتِمّ إنهاء المشروع بتســـليم الخِدْمَة، وفي هذه المرحلة يَتِمّ قياس جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة، وذلك عن طريق عِدَّة مُؤَشِّرَات، منها السُّؤال المُبَاشِر للمُسْتَهْدَفِينَ، أو قد يَتِمّ تقييم الجَوْدَة من خلال جهاتٍ مُحَايِدَة.

المرحلة الرَّابِعَة: الرِّقَابَة

وهذه المرحلة لا تُعْتَبَر مرحلةً أخيرةً، بل هي مُرافقة لكُلّ المراحل السَّـــابقة، ولا يجوز العَمَـــل في أيّ مرحلةٍ بدون وُجُـــود رقابة إمَّا ذَاتِيَّة أو خَارِجِيَّة أو الاثنين معًا، فغياب الرِّقَابَـــة كفيلٌ بانحراف جميـــع المراحل عن هدفها؛ بدءًا مـــن التَّخْطِيط، وانتهاءً

بالإنهاء، وكُلَّمَا كانت الرِّقَابَة صارمةً وفَعَّالَة كُلَّمَا انعكس ذلك نجاحًا للمشروع وزيادةً في تأثيره على المُسْــتَهْدَفِينَ، والعكس صحيحٌ، وهناك أمثلةٌ عديدةٌ لفَشَــل مشاريع وانقلاب تأثيرها إلى تأثير سلبيّ على المُسْتَفِيدِينَ؛ وذلك بسبب غياب الرِّقَابَة الفَعَّالَة والحَقِيقِيَّــة، وبالطَّبْع تفقد الرِّقَابَة دورها في حال لم تكن صارمةً وجريئةً؛ فالهدف منها ضبط مُدْخَلات ومُخْرَجَات العَمَل الإنْسَــانيّ فكُلَّــمَا كانت صارمة كُلَّمَا حَقَّقَتْ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أهدافها.

الفريق المُنَفِّذ للمشروع الإنْسَانيّ

لا يمكــن أن ينجح المشروع ما لم تتعهَّد تنفيذه أَيْدٍ ذات خبرة وتجربة مِهْنِيَّة، والمِهْنِيَّة هنا لا تشــمل الضَّوَابِط الأَخْلاقِيَّة الخَاصَّة بالعَمَل الإنْسَانيّ، فالعَمَل الإنْسَانيّ يختلف عــن باقي قطاعات العَمَل في كونه يعتمد -إضَافَة إلى العلوم الإدَارِيَّة- على ضوابط إجرائيَّــة وأَخْلاقِيَّة، فجميع العَامِلِينَ في مراحل المشروع كافَّة يجب أن يكونوا مُلِمِّينَ بهذه الضَّوَابِط ومُلتزمين بها، وإلَّا خَرَجَ المشروع عن المسار والهدف المُخطَّط له.

والمشــاريع الإنْسَانِيَّة تُنَفَّذ عادةً مِن قِبَل كوادر المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة المَعْنِيَّة بالمشروع، إلَّا أَنَّه وفي بعض المشاريع النَّوْعِيَّة قد تلجأ هذه المُنَظَّمَات للاستعانة بخبرات خَارِجِيَّة إمَّا من المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة الأخرى أو من خارجها، وحتَّى أولئك الخبراء أو المُختصِّين الخارجيِّــينَ يجب أن يلتزمــوا بمعايير المُنَظَّمَة وضوابطهـــا الإجرائيَّة والأَخْلاقِيَّة، وبالطبع لا تحتاج جميع المشــاريع إلى خبرات خَارِجِيَّة؛ فالعديد من المُنَظَّمَات تقوم بتنفيذ مشـــاريعها بكوادرهم الخَاصَّة، ويَتِمّ توزيع هذه الكوادر على مراحل المشروع وذلك وفْق إمكاناتهم الذَّاتِيَّة والمِهْنِيَّة، وهذا ما يســمَّى بتخطيط الموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، فالمُنَظَّمَة النَّاجِحَة في إدارة المشاريع تقوم بتوكيل الأعمال الَّتِي تتطلَّب احتكاكًا مباشرًا مع المُسْتَفِيدِينَ إلى أولئك العَامِلِينَ المُتَمَتِّعِينَ بخبرات تواصل اجْتِمَاعِيّ عالية، ونفس المبدأ ينطبق على باقي العَامِلِينَ والمراحل.

كما يمكن أن تستعين المُنَظَّمَة بمُتَطَوِّعِينَ من البيئة المُسْتَهْدَفَة، وهذه الاستعانة تحمل منافع عِدَّة للمُنَظَّمَة وللبيئة؛ فالمنافع المُرْتَبِطَة بالمُنَظَّمَة تَتَمَثَّل بمعرفة هؤلاء المُتَطَوِّعِينَ ببيئتهم معرفةً دقيقةً، إضَافَة إلى الاستفادة من خبرتهم في الجوانب الاجْتِمَاعِيَّة والأخْلاقِيَّة والثَّقَافِيَّة للبيئة، كما يساعد هذا الأمر على زيادة تَقَبُّل أفراد البيئة للمشروع وللعَامِلِينَ بها، وبالنِّسْبَة للبيئة المُسْتَهْدَفَة فالاستعانة بمُتَطَوِّعِينَ من البيئة يُشَكِّل فرصةً تدريبيَّة لهؤلاء الأفراد، كما يمكن اعتبار هؤلاء المُتَطَوِّعِينَ كوسطاء بين المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة وبين أفراد البيئة ممَّا يزيد من مستوى التعاون بين الطَّرَفَيْنِ بما يُحَقِّق فَاعِلِيَّة مُرْتَفِعَة للمشروع.

مفهوم المُبَادَرَة

وهي عبارة عن برنامج تهدف المُنَظَّمَة من خلاله تحقيق نتائج ومُخْرَجَات مُحَدَّدَة؛ أو تطوير جوانب مُحَدَّدَة تسعى لتطويرها بشَكْلٍ مُنَظَّم ومُخطَّط، وذلك من خلال فترة مُحَدَّدَة من الزَّمَن، عادةً ما تكون من عام إلى ثلاثة أعوام.

وتهدف المُبَادَرَات بشَكْلٍ عامّ لتحقيق مجموعة من الأهداف أهَمّها: ترسيخ العَمَل داخل المُنَظَّمَة وتوسيع مجالاتها، وتنمية القِيَم الاجْتِمَاعِيَّة لدى العَامِلِينَ بها، واستخدام طُرُق وأساليب علميَّة لتحقيق أهداف مُحَدَّدَة، وتعزيز الشراكة المُجْتَمَعِيَّة والوطنيَّة بين مختلف مُؤَسَّسَات المُجْتَمَع[1].

أمَّا المشاريع فهي عبارةٌ عن عددٍ من الأنشطة الَّتِي يَتِمّ التَّخْطِيط لها بشَكْلٍ مترابطٍ ومتكاملٍ، وتهدُف لتحقيق أهداف مُحَدَّدَة في أحد المجالات الَّتِي تتعلَّق بخِدْمَة المُجْتَمَع وفي إطارٍ زمنيّ مُحدَّد، وفي ضوء ميزانيَّة مُحَدَّدَة لهذا المشروع، فالمشروعات الَّتِي

1. دليل المُبَادَرَات، مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التَّعليم العامّ، الإصدار الأوَّل (1435-1436ه)، تاريخ الزيارة 28 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/t6QVXZ

تتبنَّاها المُؤَسَّسَـــات الإنْسَانيَّة تسعى من خلالها لتحقيق نتائج مُحَدَّدَة، ولكلّ مشروع من هذه المشاريع نُقطة حياة يبدأ منها وينتهي عندها، وتتميَّز هذه المشروعات بِأنَّهَا تَكُونُ مُخَطَّطَة ولها بداية ونهاية، وتكون لها إدارة خَاصَّة وفريق عمل؛ وتسعى لتحقيق نتائج مُمَيَّزَة، كما تَتِمّ هذه المشروعات في مراحل متتابعة وفقًا للميزانيَّة المُحَدَّدَة لها وهـــي تحتاج للموارد البَشَريَّة الَّتِي يُمكنها التَّخْطِيـــط الجَيِّد من أجل تنفيذ الهدف المرجو منها؛ وتَتَمَيَّز هذه المشاريع أيضًا بأنَّه يُمكن تقييم نتائجها، ويكون لها مُخْرَجَات ونتائج قابلة للقياس(1).

والمُبَادَرَات الإنْسَانيَّة ليست بالضرورة أن تقوم بها المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة بنفسها، فمن الممكن أن تكون مُسَـــاهِمَةً بها أو برعايتها؛ فالعديد من المُبَادَرَات يقوم بها أفراد أو مُنَظَّمَات ربحيَّة وذلك بالتَّعاون مع المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة للاســـتفادة من خبراتها وإمكاناتهـــا التَّنْظِيميَّة والمِهْنيَّة في تنظيـــم وإدارة المُبَادَرَات، وحاليًا تنتشر العديد من المُبَادَرَات سواءً في المناطق المنكُوبَة أو في غيرها، وبعضها يرتبط بفترات زَمَنِيَّة مُحَدَّدَة، كالمُبَادَرَات الَّتِي تكثر خلال شـــهر رمضان والأعياد كعيد الفِطْر وعيد الأضحى، وبغَضّ النَّظَر عن سلبيَّات وإيجَابيَّات هذه المُبَادَرَات، إلَّا أنَّ معظمها يَتِمّ بإشراف أو رعاية من مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة أو بالتشاور معها للاستفادة من خبرتها في هذا المجال.

الجَوْدَة في إدارة المشاريع الإنْسَانيَّة

لا يكفي أن تقوم المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة بتبنِّي المشاريع الإنْسَانيَّة وتنفيذها، فهذه المشاريع لا بُدَّ لها أن تكون ضِمْن حدود الجَوْدَة المطلوبة، وإلَّا تحوَّلت إلى شـــكلٍ من أشـــكال هَدْر الموارد، وعمومًا تُعْتَبَر الجَوْدَة مطلبًا أسَاسِـــيًّا في كُلّ الخِدْمَات الإنْسَانيَّة ومنها المشـــاريع والمُبَادَرَات، والجَوْدَة هنا يمكن قياسها وفْق مستويين؛ الأَوَّل مقدار التأثير

1. الجيوسي، يوسـف سـعادة ومحمد. **المُبَادَرَات والمشاريع الشَّبابيَّة**، سلسـلة أدِلَّة منظومة الشَّبَاب العربيّ، الأكاديميَّة الدوليَّة للقيادة، تاريخ الزيارة 23 فبراير 2019، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/ScnfbK

الإيجَابيِّ الَّذِي أحدثَتْه هذه المشاريع والمُبَادَرَات على حياة وواقع المُسْتَهْدَفِينَ، والثَّانِي في التوازن بين التكلفة وبين المنفعة.

وفيما يلي هذان المســـتويان وأهَمِّيَّتهما على معيار الجَوْدَة وعلى نتائج المشـــاريع والمُبَادَرَات بشَكْلٍ عامّ.

- **معيار الأَثَر الحقيقيّ للمشاريع:** لا يمكن أن نقول بأنَّ أيّ مشروع قد نجح وحقَّق الأهداف الموضوعة له بمُجَرَّد الانتهاء منه وتقديم الخِدْمَة للمُسْتَفِيدِينَ، فالأهمّ هنا هو ما الأَثَر الَّذِي حقَّقه هذا المشروع أو هذه المُبَادَرَة، ففي حال نجح المشروع كمراحل وتمَّ اختتام نشـــاطاته ولم يؤدِّ لتحسُّن واضح في واقع المُسْتَفِيدِينَ فهو مشروع فاشـــل بامتياز، لا بل يمكن القول بأنَّه مشروعٌ ســـلبيّ؛ كَوْنه سبَّب هدرًا للموارد بدون وجود فائدة ملموســـة، وهنا ولتلافي هذا الفَشَل يجب على إدارة المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة بهذه المشاريع دراسة الواقع الحقيقيّ قبل البَدْء بتنفيذ المشروع والاطِّلاع على حاجة المُسْـــتَهْدَفِينَ عن كَثَب؛ إمَّا بســـؤالهم المُبَاشِر أو بالاستعانة بالدِّرَاسَات المُتَخَصِّصَة.
- **معيـــار توازن التكلفة:** إنَّ تحقيق منفعة حَقِيقِيَّة للمُسْـــتَفِيدِينَ في ظِلّ تكاليف مُبالَـــغ بها يُعْتَبَر خَرْقًا لمفهـــوم الجَوْدَة، ويمكن اعتباره فَشَـــلًا للمُنَظَّمَة، ففي ظـــلّ هذه التكاليف الضَّخمة كان بالإمكان تقديـــم خِدْمَات أفضل وأَعْمَق أثرًا، فتناسب التكلفة مع المنفعة المُحَقَّقَة يُعَدّ من معايير الجَوْدَة في المشاريع، وفي هذا الصَّدَد يمكن ملاحظة العديد من المشاريع والمُبَادَرَات الَّتِي يَسْخُو بها المُتَبَرِّعُونَ والمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وتكون ذات مبالغ ضَخْمَة، لكنَّها حقيقةً لم تترك إلَّا الأَثَر الضئيـــل على المُسْـــتَفِيدِينَ، ففي هذه الحالة لا يمكن وصْف هذه المشـــاريع أو المُبَادَرَات بالنَّاجِحَة، ففي الحقيقة هي فاشـــلة وهي تُشَكِّل هَدْرًا واضحًا للمَوارد المُتَاحَة وضَعْفًا في الإدارة.

وفي موضوع الجَوْدَة يجب الإشارة إلى النِّقَاط الَّتِي من شأنها في حال تمَّ اتِّباعها من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة أن تُحقِّق معايير جَوْدَة مرتفعة نسبِيًّا، وبالتَّالي تترك أثرًا إيجَابِيًّا واضحًا على البيئة الَّتِي تستهدفها بمشاريعها وخِدْمَاتها. وهي:

- **الاستعانة بمصادر موثوقة للبيانات حول البيئة المُسْتَهْدَفَة**، والعَمَل على إنشاء قاعدة بيانات خَاصَّة بكُلّ مُنَظَّمَةٍ، وتحديث قاعدة البيانات بشَكْلٍ دَوْرِيّ.
- **إعطاء الجدوى الاقْتِصَادِيَّـــة والاجْتِمَاعِيَّة الأَهَمِّيَّة الكافية عند البَدْء بتنفيذ المشاريع والمُبَادَرَات**، والاستعانة بأهل الاختصاص في هذا الأمر.
- **توطيـــد العلاقة والثِّقَة مع المَانِحِينَ الحاليِّينَ**، وبناء علاقات جديدة وجَيِّدَة مع المَانِحِينَ المُتَوَقَّعِينَ.
- **قياس أَثَر كُلّ مشروع ومُبَادَرَة بعد الانتهاء من التَّنْفِيذ** ســـواءً بالسؤال المُبَاشِر أو باستخدام تحليل البيانات والمُعْطَيَات.
- **التَّجديد في مجال المشاريع والمُبَادَرَات**؛ فالعديد من المشاريع والمُبَادَرَات التَّقْلِيدِيَّة والَّتِي تنتشر بكثرةٍ تُعاني من ضَعْفٍ في الرُّؤْيَة، وبعض هذه المشاريع والمُبَادَرَات مُكَلِّفَة وذات أَثَر ضعيف أو حَتَّى معدوم في بعض الحالات؛ إنْ لم يكن سلبيًّا.
- **الابتعاد عن النمطيَّة في العَمَل وتشجيع الابتكار في المشاريع**، فالحلول القديمة تنخفض فاعليّتها مع الزمن.

وحتمًا لا يمكن القول بأنَّ هذه النِّقَاط هي النِّقَاط الحصريَّة والوحيدة، فكُلّ مُنَظَّمَة يمكن ومن خلال رؤيتها الخَاصَّة ومن خلال البيئة الَّتِي تعمل بها أن تجد نقاطًا خَاصَّة بها تعمل على اتِّباعها في سبيل تحقيق جَوْدَة مُرتَفِعَة لمُخْرَجَات العَمَل الإنْسَانِيّ وخَاصَّة فيما يخصّ المشاريع والمُبَادَرَات.

وَتُعْتَبَرُ قَضيّةُ تَحْديدِ الجَوْدةِ في المَشاريعِ الإِنْسانيّةِ من القَضايا الفَنّيّة، فهي لا تَتِمُّ وَفْقًا لِلاعْتِبارات الشَّخْصيّةِ أو الآراءِ النَّظَريّةِ، بَلْ تَتِمُّ وَفْقًا لِمَعاييرَ مَوْضُوعيّةٍ وأُسُسٍ عِلْميّةٍ، ولا يُمْكِنُ الوُقُوفُ على مُسْتَوَى الجَوْدةِ في هذه المَشاريعِ دُونَ إِجْراءِ تَقْييمٍ حَقيقيٍّ لها،

وفيما يَخُصُّ عَمَليّةَ التَّقْييم، وضَعَتْ لَجْنَةُ المُساعَداتِ الإنْمائيّةِ[1] مَجْمُوعةً من المَعاييرِ المُسْـــتَخْدَمةِ في تَقْييمِ الجَوْدة، وهي مَعاييرُ غَيْرُ إلْزاميّةٍ للمُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ، إلّا أنَّ الالتِزامَ بها يُشَكِّلُ رافِعةً تَشْغيليّةً لِهذه المُنَظَّماتِ، كَما يَزيدُ من فُرْصَتِها في الحُصُولِ على التَّمْويلِ اللّازِمِ، وفيما يَلي تِبْيانٌ لِأَهَمِّ هذه المَعاييرِ.

- **فَريقُ التَّقْييم:** يُفْتَرَضُ في فَريقِ التَّقْييم أن يَكُونَ من ذَوي الاخْتِصاصِ، ولَدَيْهم خِبْرَةٌ مُسْبَقةٌ بِمَجالِ نَشاطِ المَشْرُوعِ مَحَلِّ التَّقْييم.
- **الاسْتِقْلاليّةُ:** يَجِبُ أَن يَكُونَ أَعْضاءُ الفَريقِ مُسْتَقِلّينَ عن أَصْحابِ المَصْلَحةِ، كما يَجِبُ ضَمانُ عَمَلِ فَريقِ التَّقْييم بِحُرّيّةٍ كامِلةٍ.
- **اسْتِشـــارةُ أَصْحابِ المَصْلَحة:** على فَريقِ التَّقْييم اسْتِشارةُ أَصْحابِ المَصْلَحةِ وأَخْذُ آرائِهم خِلالَ عَمَليّةِ التَّقْييم، لا سيَّما المُسْتَفيدُونَ والمانِحُونَ.
- **تَحْديدُ زَمَـــنِ وكُلْفةِ التَّقْييم:** يَجِبُ ضَمانُ وقْتٍ كافٍ لِإجْـــراءِ عَمَليّةِ التَّقْييم، وضَمانُ المَوارِدِ الماليّةِ اللّازِمـــةِ، وفي حالِ اخْتِلافِ الزَّمَنِ والكُلْفةِ الفِعْليَّيْنِ عن المُخَطَّطِ، يَتِمُّ مُناقَشةُ الأَمْرِ مع المَعْنيّينَ واتِّخاذُ الإجْراءاتِ التَّصْحيحيّةِ.
- **تَقْريرُ التَّقْييم:** يَجِبُ أَن يُكْتَبَ التَّقْريرُ النِّهائيُّ لِلتَّقْييم بِأُسْـــلُوبٍ مُبَسَّطٍ وقابِلٍ للفَهْمِ من قِبَلِ غَيْرِ الإخْصائيّينَ.
- **مُلَخَّـــصُ التَّقْرير:** يَجِبُ أَن يَتَضَمَّنَ التَّقْريرُ النِّهـــائيُّ لِلتَّقْييم مُلَخَّصًا تَنْفيذيًّا يَتَضَمَّنُ الخُلاصةَ مع الاسْتِنْتاجاتِ.
- **سِياقُ التَّدَخُّلِ الإنْمائيِّ:** على التَّقْريرِ أن يُبَيِّنَ السّياقَ الَّذي تَمَّ من خِلالِه إحْداثُ أَثَرِ المَشْرُوعِ، ويَشْمَلُ السّياقُ البيئةَ الخارِجيّةَ والدّاخِليّةَ لِلمَشْرُوعِ وسياسةَ المُنَظَّمةِ الإنْسانيّةِ العامّةَ.

1. **لَجْنَةُ المُســاعَدات الإنمائيّــة:** إحْدَى اللِّجانِ التّابِعةِ لِمُنَظَّمةِ التَّعاوُنِ الاقْتِصاديِّ والتَّنْمية، تَأَسَّسَــت عامَ 1969م، وتَقُومُ بِمُهِمّةِ قياسِ وتَحْديدِ جَوْدةِ المُســاعَدات الإنْســانيّة، كما تَمْنَــحُ بَعْضَ القُرُوضِ لِأَغْراضٍ إنْسانيّةٍ، وتُعْتَبَرُ مِنَ أَهَمِّ المُؤَشِّراتِ الدَّوْليّةِ الَّتي تَقيسُ مُسْتَوَى تَدَفُّقِ المُساعَداتِ الإنْسانيّةِ، للمَزيدِ: مَوْقِعُ ويكيبيديا المَوْسُوعةُ الحُرّةُ، مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/dCt6T

- **مَنْطــقُ التَّدَخُّل:** على التَّقْريرِ تَوْضيحُ مَنْطِقِ التَّدَخُّلِ الإِنْســانيِّ الَّذي اعْتَمَدَهُ المَشْرُوعُ لِتَحْقيقِ أَهْدافِه.
- **صَلاحيَّــةُ المَعْلُومــاتِ ومَوْثُوقيَّتُها:** يَجِبُ على التَّقْريرِ النِّهــائيِّ بَيانُ مَصْدَرِ المَعْلُوماتِ الَّتي اعْتَمَدَها ومَدَى مَوْثُوقِيَّتِها، ويُقَدِّمُ بَياناتٍ عن الأَشْــخاصِ الَّذينَ تَمَّ إِجْراءُ المُقابَلاتِ مَعَهُم شَريطةَ عَدَمِ الإِخْلالِ بِخُصُوصيَّةِ هَؤُلاءِ الأَشْخاصِ.
- **المَنْهَجيَّةُ المُسْــتَخْدَمةُ:** على التَّقْريرِ النِّهائيِّ بَيانُ الأَساليبِ الَّتي تَمَّ اتِّباعُها في التَّقْييمِ ومُبَرِّراتِ اسْتِخْدامِ هذه الأَساليبِ، سَواءٌ أَكانَت نَوْعيَّةً أَوْ كَمّيَّةً.
- **وُضُوحُ التَّحْليل:** يَجِــبُ على تَقْريرِ التَّقْييمِ النِّهائيِّ تِبْيانُ طُرُقِ تَحْليلِ البَياناتِ المُسْتَخْدَمةِ، والآليّاتِ التَّحْليليّةِ الَّتي أَفْضَت لِلنَّتائِجِ النِّهائيّةِ.
- **الإجابةُ على الأَسْــئِلةِ المُرْتَبطةِ بالتَّقْييم:** يَقُومُ التَّقْييمُ للإِجابةِ على أَسْــئِلةٍ جَوْهَريّةٍ تَتَعَلَّقُ بِسَــيْرِ المَشْرُوعِ مَحَلِّ التَّقْييمِ، بحيثُ تُشَــكِّلُ هذه الأَجْوِبةُ مُجْتَمِعةً واقِعَ الجَوْدةِ في المَشْرُوعِ، لِذا على التَّقْريرِ النِّهائيِّ ذِكْرُ هذه الأَسْئِلةِ وتَقْديمُ إِجاباتٍ صَريحةٍ لها.
- **ذِكْرُ قُيُودِ عَمَليّةِ التَّقْييم:** في حالِ تَعَرُّضِ عَمَليّةِ التَّقْييمِ لأَيِّ قُيُودٍ ذاتيّةٍ أو مَوْضُوعيّةٍ لا بُدَّ من ذِكْرِها في التَّقْريرِ النِّهائيِّ، وذِكْرُ أَسْبابِها وتَأْثيرَها على العَمَليّةِ.
- **ذِكْــرُ نقاطِ الخِلافِ ضِمْنَ فَريقِ التَّقْييم:** قَد تَخْتَلِفُ آراءُ أَعْضاءِ فَريقِ التَّقْييمِ تُجاهَ إِحْدَى القَضايا ذاتِ الصِّلةِ بِعَمَليّةِ التَّقْييمِ، لذلك لا بُدَّ من التَّنْويهِ إلى هذه القَضايا في التَّقْريرِ النِّهائيِّ، وذِكْرِ جَميعِ الآراءِ المُتَبايِنةِ.
- **التَّنْويهُ لِتَعْليقــاتِ أَصْحابِ المَصْلَحة:** لا بُدَّ للتَّقْريرِ النِّهــائيِّ أَن يَتَضَمَّنَ آراءَ وتَعْليقاتِ أَصْحابِ المَصْلَحةِ لا سيَّما المُسْتَفيدُونَ والمانِحُونَ.

تُمَثِّل المُبَادَرَات والمشاريع الَّتي تُقدِّمها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة عاملًا من عوامل تنمية المُجْتَمَع؛ فتُســهم في التَّنْمِيَة والتَّنْمِيَة المُســتدَامَة، وتوفِّر حياةً كريمةً للأفراد المُسْــتَهْدَفِينَ، كما أنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ومن خلال تبنِّيها للمشاريع والمُبَادَرَات فهي تُحَفِّز الأفراد والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة على المُسَاهَمَة في هذه المُبَادَرَات؛ إمَّا بشَكْلٍ مُبَاشِر أو من خلال التَّعَاون مع المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة المعنيَّة، وتنمية هذه النَّزْعَة مُجْتَمَعيًّا له أثر مُستدَام على نماء البيئة الاجْتِمَاعِيَّة والأُسَرِيَّة.

المبحث الثَّالِث

جَمْع التَّبرَّعَاتّ

يحتاج العَمَل الإنْسَـــانيّ لتحقيق أهدافه إلى موارد مَالِيَّة، وبغياب هذه الموارد تتضاءل فَاعِلِيَّة هذا العَمَل حَتَّى تكاد تتلاشى، وتختلف مصادر هذه الموارد، ولكنَّ قســـمًا رئيسًا منها يَتِمّ الحصول عليه عن طريق المَانِحِينَ، ومنها ما يكون عن طريق جَمْع التَّبَرُّعَات من الأفراد والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة وغيرها من المصادر.

وقد خرجت قَضِيَّة جَمْع التَّبَرُّعَات عمَّا كانت عليه سابقًا، فلم تَعُدْ طَرْقًا للأبواب واستجداءً للأغنيـــاء وللجهـــات الحُكُومِيَّة، كما لم تَعُدْ مُقتصِرةً على إعـــلان للتَّبَرُّع لصالح الفقراء والمُحتاجين، فانتقال العَمَل الإنْسَـــانيّ إلى الإطار المُؤَسَّسِيّ فرَض على المُنَظَّمَات التَّعَامُل مع التَّبَرُّعَات بمنهجيَّة علميَّة تعتمد على دراســـات مُسْبَقَة لبيئة المَانِحِينَ المُسْتَهْدَفَة، لتغدو اســـتراتيجيَّة جَمْع التَّبَرُّعَات من القضايا الَّتِي لا يمكن القيـــام بها إلَّا من قِبَل المُؤَهَّلِينَ أكاديميًّا وتَدْرِيبِيًّا، وشـــهدت قَضِيَّة جمع التَّبَرُّعَات قَفَزَات حقيقيَّة نتيجة استفادتها من مُخْرَجَات العلوم الاجْتِمَاعِيَّة كعِلْم النَّفْس وعِلْم الاجتماع، وتَمَرُّ عَمَلِيَّة جَمْع التَّبَرُّعَات بعِدَّة مراحل مُتَسَلْسِلَة تُفْضِي كُلّ مرحلةٍ إلى أخرى، وفيما يلي هذه المراحل بالتفصيل.

مرحلة تحديد المُتَبَرِّعِينَ المُحْتَمَلِينَ

وهي المرحلة الأولى في عَمَلِيَّة جَمْع التَّبَرُّعَات، فيَتِمّ سَـــبْر البيئة المحيطة لمعرفة المُتَبَرِّعِينَ الأَسَاسِيِّينَ المُحْتَمَلِينَ، ويَتِمّ جَمْع هذه المعلومات عن طريق التَّوَاصُل مع المُنَظَّمَات الأخرى، أو مـــن خلال قوائم رجال الأعـــمال، أو بتكليف أعضاء المُنَظَّمَة ذوي الخبرة في سَـــبْر البيئة، وبالتَّأْكِيد لا تقتصر هذه المرحلة على الأشخاص الطبيعيِّينَ؛ فهي تشمل الأشخاص الاعتبارِيِّينَ كالمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة والجهات الحُكُومِيَّة، وتشـــمل المُؤَسَّسَـــات الدِّينِيَّة، وقد تتضمَّن البيئة بأكملها؛ وذلك من خلال حَمَلات التَّبَرُّع العَامَّة.

وتُمَثِّـــل هذه المعلومات قاعدة بيانات خَاصَّة بالتَّبَرُّعَات، ويجب تحديثها بشـــكلٍ دَوْرِيٍّ، كما يجب أن تشـــمل هذه القاعدة المَانِحِينَ الحاليِّينَ، فَهُمْ مُتَبَرِّعُونَ فِعْلِيُّونَ الآن، لكنَّهم مُحْتَمَلُونَ للفترة القادِمَة، ولا تقتصر بيانات هذه القَاعِدَة على أســـماء وعناوين الجهات المُمَوِّلَة المُحْتَمَلَة، بل يجب أن تشـــمل توجُّهَاتهم المُتَوَقَّعَة تِجَاه العَمَل الإنْسَـــانيّ، والدَّوَافع الخَاصَّـــة بهم للتَّبَرُّع، ففاعليَّة التَّوَاصُل مع المُتَبَرِّعِينَ لا تَتَحَقَّق إلَّا بمُخَاطَبَة كُلّ جهةٍ وفْق دوافعها وميولها، فبعضهم لهم دوافع إنْسَـــانِيَّة بَحْتَة، والآخر دوافع اجْتِمَاعِيَّة، وقد تكون دوافع شَـــكْلِيَّة كحُبّ الظُّهُور واكتســـاب المكانَة الاجتماعِيَّة، إضَافَة إلى الدَّوَافع الدِّينِيَّة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ مُخَاطَبَة كُلّ جهةٍ وفْق دوافعها سيُحَقِّق فاعليَّة التَّوَاصُل والنَّتِيجَة.

إنَّ الفَهْم الحَقِيقِيّ لدوافع المُتَبَرِّعِينَ للانخراط بتمويل العَمَل الإنْسَـــانيّ يُعَدّ خُطْوَةً مُهِمَّة في إنجـــاح حَمَلات جَمْع التَّبَرُّعَات، وبقَدْر ما تكون هذه الدَّوَافع حقيقيَّة بقَدْر ما ينعكس ذلك على النَّجَاح، وهذا ما أكَّدته الدِّرَاسَـــات الأكاديميَّة والتَّطبيقيَّة؛ ففي دراسة بعُنْوان "كيفيَّة اختيار المُتَبَرِّعِينَ للمُؤَسَّسَـــات الخَيْرِيَّة[1]؛ أكَّدت هذه الدِّرَاسَة أنَّ الفَهْم الأفضل لطريقة تفكير المُتَبَرِّعِينَ أمرٌ ضَرُورِيّ للوصول إلى نتائج إيجَابيَّة، وهنا يجب التَّأْكِيد وبقُوَّة عـــلى أنَّه عند التَّوَاصُل مع المَانِحِينَ لا يجب فَرْض تَوجُّهَات المُنَظَّمَة الفكريَّة عليهم، فعلى سبيل المثال فالمانحون ذوو نَزْعَة الظُّهُور الاجْتِمَاعِيّ لا يجب الإيحاء لهم بأنَّ هذه النَّزْعَة أقلّ قَبُولًا من النَّزْعَة الإنْسَانِيَّة.

وتعليقًا على ما جاء في هذه الدِّرَاسَـــة -على أهَمِّيّته- إذ يمكن الاعتداد بفَرْضِيَّات ونتائج الدِّرَاسَة عند العَمَل والحاجة للحصول على التَّبَرُّعَات، لكنْ لن يكون هذا أبدًا على حساب مبـــادئ وأخْلاقِيَّات العَمَل الإغَاثِيّ، فمن يريد الظُّهُـــور والمُفَاخَرَة الإعْلامِيَّة لا يمكن أنْ يُحَقَّق له ذلك على حســـاب التَّبَرُّعَات والمَنْكُوبِينَ، وتبقى النُّقْطَة الفَاصِلَة هنا عند إدارات بعض المُنَظَّمَات؛ وكيف يمكن للمُنَظَّمَة أن تَستفيد من حَجْم تَبَرُّعَاتِه، والَّذي قد يكون كبيرًا

1. بريز، بيث. **كيفيَّة اختيار المُتَبَرِّعِينَ للمُؤَسَّسَات الخَيْرِيَّة**، جامعة كينت، مركز التَّصَدُّق والأعمال الخيريَّة، 2010م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/QOKkr

أحيانًا، وبين المُحَافَظَة على سياسَاتِهَا ومبادئها. أقول: إنَّ المعادلة صعبةٌ نوعًا ما، وهو فَخٌّ وقَعَــت به الكثيرُ من المُنَظَّمَات، فقد أخَذَت التَّبَرُّعَات، وحقَّقَتْ للمُتَبَرِّع ما يصبو إليه من تصويـــرٍ وحُضُورٍ إعْلاميّ على أكتاف أهـــل الحَاجَة، وقلَّة من هذه المُنَظَّمَات مَن أدركت فَكّ اللُّغْزِ في تحقيق المُرَاد دون التَّأثير على أهدافها العليا، يقينًا لكُلّ حالةٍ جوابٌ مُخْتَلِفٌ ولا جوابَ مُحَدَّد لكُلّ الحالات؛ لأنَّك في كُلّ مَرَّةٍ تَتَعَامَل مع مُتَبَرِّع من نوعٍ آخر، ومُخْتَلِف عن غيره، لذلك التَّعَاطِي مع كُلّ حَالَةٍ يجب أنْ يكُون بشكلٍ مُنْفَصِل عن الحالات الأخرى؛ كي تكون النَّتِيجَة نَوْعًا ما مَنْطِقيَّة، لكنْ كإجابةٍ عامَّةٍ لحالاتٍ كهذه يمكن القول: إنَّ الأمرَ يجب أنْ يَخْضَع لحِوَارٍ شَـــفَّافٍ ومُبَاشِرٍ مع صَاحِب التَّبَرُّع مع توضيح مبادئ وسياسات وأَخْلاقِيَّـــات المُنَظَّمَة الَّتي تَنُصُّ على أنَّ التَّبَرُّع يَجِـــب أن يكون خَالِصًا لتحقيق أهدافٍ إنْسَانِيَّةٍ بَحْتَةٍ تَخْدم المُسْتَفِيد النِّهائيّ مع تحقيق الحَدِّ الأدنى من الحُقُوق المَعْنَوِيَّة للمُتَبَرِّع كظُهُور اسمه، واسم علامته التِّجَارِيَّة على التَّبَرُّعَات العَيْنِيَّة أو الحُضُور والمُشَارَكَة في بعض الفَعَاليَّات المُرْتَبِطَة بالمُسْتَفِيدِينَ وأقلُّها حَفْلُ تَكْرِيمٍ خَاصٍّ يُوَجَّهُ للرَّأْي العَامّ، وتَبْقَى النَّظَر في هكذا حالاتٍ، كما أسلفنا، وفْق كُلّ حالةٍ وليس من جوابٍ واحِدٍ يشمل كُلّ الحالات.

مرحلة التَّوَاصُل مع المَانِحِينَ المُحْتَمَلِينَ

لا يجب أبدًا بَدْء التَّوَاصُل مع أيّ مُتَبَرِّع مُحْتَمَل قبل جَمْع معلوماتٍ كافيةٍ عنه، وعن دوافعه المُحْتَمَلَة للتَّمويل، ويجب أن يَتِمّ التَّوَاصُل عن طريق فريقٍ مُدَرَّب ومُؤَهَّل لهذه المَهَمَّة؛ فمن غير المنطقيّ إيلاء هذه المَهَمَّة لمُتَطَوِّعِينَ أو هُوَاةٍ، ويُعْتَبَرَ التَّوَاصُل المُبَاشِر أفضلَ أشـــكالِ التَّوَاصُل وأكثره فاعليَّة ووضوحٍ، إلَّا أنَّه قد لا يكون مُتَاحًا بشكلٍ دائمٍ، لذلك يُسْتَعَاض عنه بالتَّوَاصُل الهاتفيّ أو عن طريق وسائل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ، وخلال التَّوَاصُل يقوم فريق المُنَظَّمَة بالتعريف بالمُنَظَّمَة وبأنشـــطتها وأهدافها، ويجب أن يكون هذا التعريف مُتَقَاطِعًا مع دوافع المَانِح، فعلى ســـبيل المثال في التَّوَاصُل مع المُؤَسَّسَات الدِّينِيَّة أو الأشخاص ذوي الالتـــزام الدِّيني الواضح يجب التركيز على دور المُنَظَّمَة المُبَاشِر أو غير المُبَاشِر في تنفيذ التَّعاليم الدِّينِيَّة المُتَعَلِّقَة بضرورة تقديم العَوْن للفقراء، وهكذا الأمر مع باقي الدَّوَافع.

لا ترتبط الدَّوَافع العقلانيَّة دائمًا بالدَّوَافع النَّفسيَّة، فمحاولة المُنَظَّمَة التَّركيز على الجانب المنطقيّ والعقلانيّ مع المُمَوِّلِينَ المُحْتَمَلِينَ لا يَلْقَى آذانًا صاغية دومًا، فالانبهار الصُّوريّ والسَّيْطَرَة الوجدانيَّة قد تطغى على القضايا العقلانيَّة؛ فعلى الفريق المُكَلَّف بالتَّوَاصُل أخذ هذه الحقائق بعين الاعتبار، فبعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة ذات الأثر الاجْتِمَاعِيّ الإيجَابيّ الواضح قد تكون أقل استقطابًا للتَّمويل وللدَّعْم من تلك ذات الأَثَر الضَّعِيف، لكنَّها تُسَوِّق لنشاطاتها بطريقةٍ احترافيَّةٍ وسينمائيَّةٍ، فعلى سبيل المثال؛ نجحت إحدى المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة البريطانيَّة في تلقِّي 700,000 دولار أمريكيّ لقاء بثّ فيديو حول إنقاذ طفلةٍ صغيرةٍ عالقةٍ في بئر مهجورةٍ، بينما فشلت مُنَظَّمَة أخرى ذات برامج إنْسَانيَّة شاملة في استقطاب رُبُع هذا المبلغ(1)، فمع أنَّ المُنَظَّمَة الأولى أنقذت حياة واحدة فقط، والثَّانية أنقذت بيئة بالكامل، إلَّا أنَّ الأولى استحوذت على غالبيَّة التَّمْويل.

وفي هذه المرحلة قد يَتِمّ أَخْذ وُعُود من المَانِحِينَ بالتَّمْويل أو قد يطلبون وقتًا للتَّرَيُّث، وهنا يجب التَّأْكيد على أنَّ معظم المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في البيئة الواحدة تتنافس على مصادر التَّمْويل، وهو أمرٌ شَرْعِيّ ومقبولٌ وإيجَابيّ، فهو يدفع المُنَظَّمَات لمزيدٍ من الجهد لاكتساب المزيد من التَّمْويل، إلَّا أنَّ المفارقة هنا في كَوْن بعض المُنَظَّمَات المحدودة الأَثَر قد تكون أنجح من تلك الفعَّالة في استقطاب التَّمْويل، وهذا يمكن عَزْوه لِضَعْفِ الفريق المُكَلَّف بجمع التَّبَرُّعَات وعدم إلمامه بطُرُق التَّوَاصُل والإقناع.

أُسُس التَّعَامُل والتَّوَاصُل مع المَانِحِينَ

من الأخطاء الَّتِي ترتكبها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة خلال جَمْعها للتَّبَرُّعات هو التَّعَامُل مع الجميع وفْق أُسُسٍ واحدةٍ؛ فالمرونةُ مطلوبةٌ وبإلحاح في قَضِيَّة التَّبَرُّعَات، وهنا يمكن تقسيم المَانِحِينَ إلى ثلاث فئات متمايزة هم؛ الأشخاص الاعتباريُّونَ، الأشخاص الطبيعيُّونَ، والجمهور العَامّ، وفيما يلي أُسُس التَّعَامُل مع كُلّ فئة على حدة.

1. جورج، دانيال. **علم النَّفْس وجَمْع التَّبَرُّعَات**، جامعة أكسفورد، 2020م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/UAYsJ

- **الأشـــخاص الاعتباريُّونَ:** هم أســـهل الفئات على الإطلاق في التَّعَامُل؛ كونهم يُخْضِعُونَ القضايا للاعتبارات العقليَّة والمنطقيَّة فقط، فيمكن إقناعهم بالإحصاءات والوثائق والأرقام، ويجدر بفريق التَّبَرُّعَات أن يتواصل مع هذه الفئة بشكلٍ رَسْمِيّ من خلال المُرَاسَلات الرسميَّة، وتدوين مَحَاضِر اجتماعاتٍ، ويُفترض به أن يملك معلوماتٍ دقيقةً حول نشـــاط المُنَظَّمَة بالأرقام المدعومة بالوثائق، وأن يستخدم اللُّغَة العِلْمِيَّة والمصطلحات التَّخَصُّصيَّة.
- **الأشـــخاص الطبيعيُّونَ:** وهم يُشَـــكِّلُون أهمّ مَصْدَر للتَّبَرُّعات، ويُعْتَبر التَّوَاصُل معهم أصعب من نَظِيرَيْهِ، ويشـــتمل هؤلاء الأشخاص بالدَّرَجَة الأولى على رجال الأعمال والمُوسِرِينَ، والتَّوَاصُل معهم يحتاج لفريق مُؤَهَّلٍ بشكلٍ تَامّ، وعمومًا يقوم التَّوَاصُل معهم على عِدَّة أُسُس هي كالتَّالي:

1. **تأثـــير الضَّحِيَّة القابلة للتحديد:** فمعظم المَانِحِينَ الطبيعيِّينَ يُفَضِّلون معرفة الجهات الَّتِي ســـيتمُّ إنفاق الأموال لصالحها، فـــلا يكتفون بالمعلومات العَامَّة، والإحصاءات والأرقـــام، وهنا يجب على الفريق المُكَلَّف سَرْد قِصَص فَرْدِيَّة عن نشـــاطات المُنَظَّمَة، وهنا يمكن تدعيم القِصَص المرويَّة بصُوَرٍ أو مقاطع فيديو تَتَضَمَّن شهادات حَيَّة من المُسْـــتَهْدَفِينَ، فقد وُجِدَ أنَّ معظم المَانِحِينَ يُفضِّلون مُسَاعَدَة حالةٍ واحدةٍ معروفة الهُوِيَّة أكثر من عدَّة حالات لمجهولي الهُوِيَّة.
2. **مُرَاعَـــاة النِّطاق:** ويُقْصَد هنا ذِكْر الأنشـــطة الَّتِي يَســـتطِيع المَانِح تغطيتها بالكامل، بمعنى تغطية نطاق الحالة، فقد لُوحِظ أنَّ المَانِحِينَ يَمِيلُونَ للأنشطة الَّتِي يســـتطيعون معها مُســـاعَدَة كَافَّة أفراد البيئة، فعلى سبيل المثال يُفَضِّل النَّاس مُســـاعَدَة خَمْسَة أفراد مهاجرين بكاملهم على مُسَاعَدَة مئة فردٍ من أصلِ ألفِ مُصَابِينَ بالملاريا؛ وذلك بنفس المبلغ.
3. **تمكين المَانِحِينَ من الرِّضَا:** بمعنى أن يعمل الفريق على إشـــعار المَانِح بالرِّضَا عن نفســـه لقاءَ مُشَـــاركته في التَّبَرُّع، وهنا يُرَاعى الدَّافع الحَقِيقِيّ له، فإرضاء المَانِح ذُو الدَّافِع الإنْسَانِيّ لا يَتِمّ بنَفْس الوسيلة للرَّاغِب في الظُّهُور الاجْتِمَاعِيّ.

- **الجُمْهُور العَامّ:** وتكون هذه التَّبَرُّعَات مُنْخَفِضَة القيمة، وقد تَصِل لأقلِّ من دولارٍ واحدٍ، إلَّا أنَّ أَثَرَها يظهر من خلال العدد الكبير للمُشَارِكِينَ بها، وتُعْتَبر هذه الفئة هي الأكثر سهولة في التَّعَامُل، وتُعْتَبر من المصادر المُهِمَّة والفَعَّالَة للتَّبَرُّعات؛ كونها ذات قيمة مُنْخَفِضَة والجميع يستطيع المُشَارَكَة بها، وكونها ترتبط بالصُّورَة الذِّهْنِيَّة الجَمْعِيَّة حول العَمَل الإنْسَــانيّ، وفي غالبيَّة الأحيان تُعْتَبر هذه الصُّورة إيجَابِيَّة، وهنا يتَّضِح وبشــكلٍ جَلِيّ أنَّ سُمْعَة المُنَظَّمَة الجَيِّدَة واهتمامها بتسويق أنشطتها له أثَرٌ كَبِيرٌ في إنجاح حَمَلات التَّبَرُّع الَّتِي تَسْــتَهدف الجمهور العامّ، ويَتِمّ التَّوَاصُل مع الجمهور وفْق عِدَّة وســائل تُتِيح الوُصُول السَّريع لجميع أفراده، والتكنولوجيا الحديثة سَهَّلَتْ وبشكلٍ مَلْحُوظٍ هذه الحَمَلات، وذلك من خلال الاستعانة بالرَّسَائِل النَّصِّيَّة القصيرة، أو بوسائل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ وبطاقات الائتمان.

المبحث الرَّابِع

أسباب وآثار فشل المشاريع الإنْسَانِيَّة

إنَّ نجاح المشـــاريع والمُبَادَرَات الإنْسَـــانِيَّة تقود إلى جملةٍ من المنافِع المُبَاشِرَة وغير المُبَاشِرَة للأفراد وللبيئة المُسْـــتَهْدَفَة، ولا يختلف اثنان على أهَمِّيَّة هذه المشاريع في تحســـين ظروف حياة المُسْتَفِيدِينَ؛ سواءً على المدى القصير أو الطويل، والقضايا المُرْتَبِطَـــة بتحليل هذه المنافع عديدة، منها ما تقوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، أو ما تقوم بها مراكز بحثيَّة مُتخَصِّصَة بالقضايا الإنْسَـــانِيَّة، ناهيكَ عن الدِّرَاسَات الأكاديميَّة الصَّادِرَة عن الجامعات والمراكز العلميَّة، إلَّا أنَّ قَضِيَّة فَشَـــل المشـــاريع والآثار المُتَرَتِّبَة على هذا الفَشَل قَلَّمَا تَلْقَى الاهتمام الكافي، مع أنَّها ذات أهَمِّيَّة بالغة للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وللعَمَل الإنْسَانِيّ بشَكْلٍ عامّ، فدراسة حالات الفَشَل وتحديد أســـبابه وآثاره يُعَدّ مِفْتَاحًا لتجنُّب هذه الآثار مستقبلاً، إضَافَة إلى إتاحة الفرصة لإزالة الآثار السَّـــلْبِيَّة النَّاتِجَة عن هذا الفَشَل، وخَاصَّةً على المُسْتَفِيدِينَ المُتَضَرِّرِينَ من هذا الفَشَل.

إنَّ إغْمَاض العَيْن وإغْفَال النَّظَر عن فَشَل بعض المشاريع لا يمكن أن يلغي آثَارَهُ، فمن الشَّـــجاعة بمكان الاعتراف بأنَّ بعض المشاريع قد فشلت في تحقيق أهدافها، وعند الاعتراف يمكن العَمَل على تصحيح الخَلَل الحَاصِل، أمَّا في حال التَّسَتُّر عليه فستبقى هذه الآثار تُلْقِي بظلالها على المُسْـــتَهْدَفِينَ، وهذا الأمر يُشَـــكِّل نَقْضًا لأُسُس العَمَل الإنْسَانيّ برُمَّتِه، وليس عَيْبًا أن يفشل مشروعٌ هنا أو مُبَادَرَةٌ هناك، ولا من المُخْجِل ألَّا تنجح مُنَظَّمَة ما بتحقيق أهدافها النَّبِيلَة من المشروع الَّذي تَبَنَّتْهُ، ففي عالَم المُنَظَّمَات بشَكْلٍ عامّ -الرِّبْحِيَّة والإنْسَانِيَّة وحتَّى الحُكُومِيَّة-؛ يُعْتَبَر الفَشَل فرصةً للتَّعَلُّم وتلافي الأخطاء، ولا يمكن أن يكون مَنْقَصَةً بحَقّ أحد، ولكنَّ من غير المُنَاسِب أن يَتِمّ التَّسَتُّر عليه والاستمرار في انتهاجه.

في هذا المبحث سوف نناقش أسباب فشل المشاريع والمُبَادَرَات وآثار هذا الفَشَل على المُنَظَّمَة وعلى المُسْتَفِيدِينَ، ونحاول تقديم جُمْلَةٍ من النَّصائح والحلول؛ علَّها تُسْهم في تَلافي أخطاء الماضي ووَضْع لَبِنَة جديدة لمشاريع مستقبليَّة تكون نِسْبَة الفَشَل فيها أقلّ ما يمكن، وسنذكر بعض الأمثلة والحالات من باب توضيح الفكرة والمعنى المراد إيصاله.

أسباب فشل المشاريع والمُبَادَرَات

لا يمكن التَّوَقُّع بأنَّ هناك أسبابًا حَصْريَّة لفَشَل المشاريع والمُبَادَرَات الإنْسَانِيَّة، فالأسباب المؤدِّيَة لهذا الفَشَل في بيئةٍ ما ومُنَظَّمَة بعينها قد يختلف عن بيئةٍ أخرى ومُنَظَّمَة أخرى، ولكن يمكن بشَكْلٍ عامّ تحديد جُملة من المحاور الَّتي تدور في فَلَكها هذه الأسباب، وبالتَّأْكيد فإنَّ تحديد هذه الأسباب يُعْتَبر خُطْوَة أُولَى ومبدئيَّة في إنجاح المشاريع المستقبليَّة من خلال إيجاد حلول لهذه الأسباب.

وفيما يلي أهَمّ هذه الأسباب في خطوطها العريضة:

- **البُعْد عن البيئة المُسْتَهْدَفَة:** ولا يُقْصَد هنا البُعْد الجغرافيّ، ولَكِنْ يُقْصَد به البُعْد عن دراسة البيئة المُسْتَهْدَفَة وفَهْم احتياجاتها الحَقِيقِيَّة، فتقديم خِدْمَة للمُسْتَفِيدِينَ ليسوا بحاجة لها هي فَشَل للمشروع، كما أنَّ عدم المعرفة بإمكانيَّة تعامل الأفراد مع الخِدْمَة أو المُنْتَج المُقَدَّم يُسَبِّب فشلًا للمشروع؛ فعلى سبيل المثال: في الغوطة الشرقيَّة في سوريا وإبَّان حصارها تَمَّ توثيق -بالفيديو- مشروع إنْسَانِيّ مُقَدَّم للأهالي المُحَاصَرِينَ، وكان هذا المشروع يقوم على ذَبْح عددٍ كَبِيرٍ مِن الخِرَاف وتوزيع اللَّحْم على المُحْتَاجِينَ(1)، فَشَلَ المشروع فَشَلًا ذريعًا إضَافَة إلى تأثيره السِّلْبِيّ الوَاضِح على المُسْتَفِيدِينَ، فعَدَد الخِرَاف كان ضَخْمًا بالنِّسْبَة

1. استئصال الأضاحي في الغوطة الشَّرقِيَّة، موقع اقتصاد، 1 أكتوبر 2014م، تاريخ الزيارة 2 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/gs2dZ

لمنطقة صغيرة كالغوطة، فمعظم اللَّحْم لم يُسْـــتَهلك، وخَاصَّةً في ظِلّ عدم وجود كهرباء وبرَّادات؛ وبالتَّالي فَسَـــد معظم اللَّحْـــم وأُلْقِي به، كما أنَّ هذا المشروع شَـــكَّل استنزافًا للثروة الحيوانيَّة في هذه المنطقة خصوصًا الحلوب منها، فارتفع بعد هذا المشروع سِـــعْر اللَّحْم لمستويات قياسيَّة بحيث لم يتمكَّن أحدٌ من شرائه، إضَافَـــة إلى تَضَرُّر المُرَبِّينَ والرُّعَاة، فهذا المشروع كان فاشـــلًا بالمُطْلَق، كما أنَّه انعكس كضررٍ مباشِر وغير مباشر على البيئة المُسْـــتَهْدَفَة، والسَّبب الرَّئِيس لهذا الفَشَل هو عدم دراسة البيئة الدِّرَاسَة الكافية واللَّازِمَة.

- **عدم اســـتفادة المُسْتَهْدَفِينَ من المشروع:** من شروط نجاح أيّ مشروع أو مُبَادَرَة هو اســـتفادة المُسْتَهْدَفِينَ بشَـــكْلٍ مُبَاشِر من نتائج وخِدْمَات هذا المشروع، ففي بعض الحالات تنجح المشاريع والمُبَادَرَات كخُطُوَات عَمَلٍ، لَكِنَّهَا تفشل في الوصول للمُسْتَفِيدِينَ الحقيقيِّينَ، وهذا يُعْتَبر فشلًا مُضاعَفًا للمشروع، فهو فَشَلٌ تنظيميّ وتخطِيطِيّ، كما أنَّه يُشَـــكِّل هَدْرًا للمـــوارد، وفي هذه الحالات تذهب الخِدْمَات لفئات أخرى غير مُسْـــتَهْدَفَة وتبتعد بُعْدًا كُلِّيًّا عن أصحابها، والسَّـــبَب في هذا الفَشَـــل يُعْزَى لعوامل عِدَّة، منها الاعتماد على رؤى تقليديَّة في تنفيذ المشاريع، أو إضفاء القَدَاسَـــة على عادات وتقاليد مُجْتَمَعِيَّة كانت صحيحةً في مرحلةٍ ما، وكمثال على هذه الحالات والمشـــاريع، هو ما تقوم به بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أو بعض المُتَبَرِّعِينَ من المَيْسُورِينَ بالتَّعَاون مع هذه المُنَظَّمَات بمُبَادَرَةٍ أو مشروعِ إفطار صائم في شـــهر رمضان، وهذا المشروع طبعًا يكون في البيئات المُسْلِمَة، ويَتِمّ تنظيم هذا الإفطار في غالبيَّة الأحيان في ساحات المساجد المَحَلِّيَّة، إنَّ هذا المشروع لا يمكن اعتباره من المشاريع النَّاجِحَة، فقد يكون معظم المُسْتَفِيدِينَ من هذا الإفطار ليســـوا بحاجةٍ، والمعيار في الدَّعْـــوَة له هُم المُصَلُّونَ أو المارُّونَ في محيط المســـجد، فما الضَّامن بأنَّ هؤلاء هم من المُحْتَاجِينَ ومن غير القادرين على تأمـــين إفطارهم، وهل إفطارهم دون أُسَرهم يُعتَبَرَ عملًا إنْسَـــانِيًّا؟!، قد يكون المشروع مشروعٌ نبيلٌ وإنْسَـــانِيّ وذو صبغة دينيَّة خالصة، لكنَّ تنظيمه في غـــير مَحَلّه، وقد يتعارض مع مقصـــد الشَّرْع في إطعام الصَّائم، إطعام الصَّائم

المقصود أن تشاركه وجْبَتك، أو تدعوه لِوَليمتك لِيتَحَقَّق معنى التَّوَاصُل والتَّراحُم في المُجْتَمَع المسلم، أمَّا ما نراه من مشاهد هَدْر وتبذير في الولائم ومن أموال الصَّدقات، حيث رُمِيَ الفَائض في المُخَلَّفَات؛ فهذا يتنافى مع المَقْصِد الشَّرْعِيّ.

وهنا يجب التَّأْكِيد على أنَّ الغاية أو مقاصد الشَّرْع من هذا النَّوْع من الصدقات ليست في توزيع الطَّعَام، بل الغاية هي وُصُول الطَّعَام لمستحِقِّيه، ناهيكَ عن أنَّ هذا المشروع قد لا يَلْقَى قبولًا من كافَّة المسلمين على اعتبار أنَّ الفئة المُسْتَهْدَفَة بهذا المشروع هم المسلمون فقط.

إنَّ مُبَادَرَة إفطار صائم هي من أقدم المُبَادَرَات لدى المسلمين، وقد كانت صحيحةً وناجحةً في الماضي قبل عِدَّة قرون، وخَاصَّةً إبَّان المجاعات والفَقْر المُدْقِع، فمعظم النَّاس حينها كانوا قد لا يَجِدُونَ قُوت يومهم، فقَلَّمَا تجد من هو قادر على تأمين طعامه، أمَّا الآن فلا يمكن القول بأنَّ هذا المشروع مقبول، فالبيئة تغيَّرت والظروف تغيَّرت، وهنا يجب على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة التَّطَوُّر مع هذه الظروف، وتطوير بعض الأفكار التَّقْلِيدِيَّة في الصَّدقات، فالإسلامُ دِينٌ مَرِنٌ يَتَكَيَّفُ مع الظروف ويُوَاكِب كُلّ العصور والظُّرُوف طالما أنَّ الأمر فيه سَعَة، ولم يقترب من ثوابت الشَّرع، بل وجَبَ الاجتهاد والتَّحْسين لتَطْوير الآَلِيَّات لضمان وصول الصَّدَقَة لمُسْتَحِقِّيها؛ حِفْظًا للنِّعْمَة وحِفْظًا للصَّدَقَة واحْتِرَامًا للمُتَبَرِّع وتَقْدِيرًا لكرامة المُسْتَحَقّ.

- **مُساعَدَة بعض الفئات على حساب فئات أخرى:** قبل بَدْء أيّ مُنَظَّمَة إغَاثِيَّة أو إنْسَانِيَّة بمشروعها ومبادرتها عليها النَّظَر للبيئة المُسْتَهْدَفَة نظرةً عامَّة شاملة، فلا يجب أن يُقَدِّم المشروع نَفْعًا لفئةٍ ويكون ضَرَرًا لأخرى، فالغاية الرَّئِيسَة للعَمَل الإنْسَانِيّ تحقيق النَّفْع العَامّ وليس نَفْعًا جُزئِيًّا، وفي حال كان لا بُدَّ من النَّفْع الجزئيّ فلا بُدَّ أن تكون هذه الجُزْئِيَّات مُتكامِلَة بحيث تُحَقِّق النَّفْع العَامّ، وإلَّا فإنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ يَفْقِد غايَتَهُ وتَضِلّ أهدافُهُ، فعلى سبيل المثال قد تقوم مُنَظَّمَة إنْسَانِيَّة أو مُتَبَرِّعُونَ بدَعْمٍ من مُنَظَّمَة ما بتوزيع سلالٍ غِذَائِيَّة من خضروات وفواكه على بيئةٍ ما، في هذه الحالة قد يتضرَّر الفَلَّاحُون في البيئة المُجاورة

نتيجة كَسَاد بيعهم، ففي هذه الحالة تمَّ تحسين حال فئةٍ على حساب أخرى، وهذا يُعْتَبَر من عوامل ضَعْف المشروع وفشـــلِهِ لاحقًا، فالأجدر في هكذا حالة وحالات مُشَـــابِهَة أن تقوم المُنَظَّمَات المَعْنِيَّة بالمشروع بشراء السِّلال الغِذَائِيَّة أو المُنْتَجات الحيوانيَّة من البيئة نفســـها أو من البيئات المُجاوِرَة؛ لضمان تحقيق التَّوَازُن في العَرْض والطَّلَب بحيث لا ينتهي المشروع بضررٍ يقع على فئةٍ ما.

آثار فَشَل المشاريع والمُبَادَرَات

إنَّ فَشَـــل أيّ مشروعٍ أو مُبَادَرَة لا يمكن أن يُعْتَبَر هَدْرًا للموارد فحسب، فهذا الفَشَل يمتدُّ ليُؤَثِّر ســـلبًا على المُنَظَّمَة الرَّاعِيَة للمشروع وعلى البيئة المُسْتَهْدَفَة خَاصَّةً في ظِلّ اســـتمرار هذا الفَشَل وعدم إيجاد حلولٍ جَذْرِيَّة له، **وفِيمَا يَلِي بَعْضُ الآثَار السَّلْبِيَّة لفشَل المَشَارِيع:**

- يقود الاســـتمرار بنفس المشاريع المنخفضة الجَوْدَة أو قليلة النَّجَاح إلى ضَعْف ثقة المُسْـــتَفِيدِينَ والمُجْتَمَع والبيئة المحيطة بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فالفَشَل لدى بعض المُنَظَّمَات قد يُؤَثِّر بشَكْلٍ غير مباشرٍ على باقي المُنَظَّمَات العاملة في البيئة ذاتها، وخَاصَّةً لناحية ضَعْف تعاون المُسْتَهْدَفِينَ مع المُنَظَّمَات.
- تُسَبِّب المشاريع الفَاشِلَة تراجعًا في مستوى التَّمْوِيل الممنوح للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فالمَانِحُونَ قد يُحْجِمُون عن التَّمْوِيل في ظِلّ مشاريع ومُبَادَرَات فاشِلة أو منخفضة الفَاعِلِيَّة.
- انخفاض الولاء التَّنْظِيمِيّ ضمن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والَّذِي يقود بدوره إلى تَرَاجُع إضَافِيّ في الفَاعِلِيَّة، فالنَّجَاح في العَمَل يَدْعَم انتماء العَامِلِينَ والعكس صحيح.

بقَدْر ما تُؤَثِّر المشاريع والمُبَادَرَات النَّاجِحَة إيجَابِيًّا على البيئة المُسْتَهْدَفَة وعلى المُجْتَمَع ككُلّ وعلى المُنَظَّمَة الرَّاعِيَة، بقَدْر ما تُؤَثِّر تلك المشـــاريع الفاشلة أو مُنْخَفِضَة الجَوْدَة ســـلبيًّا، فهذا الأمر يُحَتِّم على المُنَظَّمَات إيلاء المشـــاريع الاهتمام الكافي والرِّعَايَة الكَامِلَة تَنْظِيمِيًّا وإدَارِيًّا، بحيث تكون نســـبة المشاريع الفَاشِلَة أقلّ ما يمكن، وخَاصَّةً

كَوْن المشـــاريع ذات فَاعِلِيَّة أعلى من الخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تضطلع بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، كما يجب أن يَتِمّ إيلاء التَّطْوِير والابتكار أهَمِّيَّته الكَافِيَة، فالمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة تُواكِـــب التَّطَوُّر التِّقَنِيّ والتِّكْنُولُوجِيّ والإدَارِيّ والتَّنْظِيمِيّ، وفي بعض الحالات تكون صَانِعَةً له، لهذا يجب على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة الاقتداء بنظيراتها الرِّبْحِيَّة، فكونها مُنَظَّمَات لا ربحيَّة لا يُلْقِي عنها واجب التَّطَوُّر، والأنماط التَّقْلِيدِيَّة للعَمَل الإنْسَـــانِيّ يتوجَّب مراجعتها وتعديل البَالِي منهـــا، كُلّ هذه القضايا كفيلةٌ بزيادةِ فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ وتَحَوُّله من دَوْر اللَّاحِق في الأَزَمَات إلى دَوْر المُبَادِر والقَائِد.

الفَصْل التَّاسِع

الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مفهوم الحَوْكَمَة وخصائصها وأهدافها**
  - أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات
  - ركائز الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات
  - مُحَدِّدَات الحَوْكَمَة
  - الحَوْكَمَة والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة**
  - أهَمِّيَّة تَطْبيق نظام الحَوْكَمَة في مُؤَسَّسَات العَمَل الإنْسَانِيّ
  - مُبَرِّرَات تطبيق الحَوْكَمَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ
  - منافع الحَوْكَمَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - التَّدْقيقُ الخَارجيُّ في المُنَظَّمَاتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ
  - دور الأدوات التِّقْنِيَة في حَوْكَمَة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
- **المَبْحَث الثَّالث: آثار غياب الحَوْكَمَة على العَمَل الإنْسَانيّ**
  - الآثار المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - الآثار غير المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة العَرَبيَّة والإسْلاميَّة
- **المبحث الرَّابِع: أُسُس تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانِيَّة**

الفصل التَّاسِع

الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

مُقَدِّمَة

تعمل المُنَظَّمَات على اختلاف أنماطها وأشكالها في بيئاتٍ بالغة التَّعْقِيد دَاخِلِيًّا وخَارِجيًّا، وهذا التَّعْقِيد يَفْرِض على المُنَظَّمَات في بعض الحالات حالات من القُصُور أو الفَشَل، سواءً أكان هذا القُصُور في المستوى الإدَارِيّ أو التَّنْظِيمِيّ أو التَّشْغِيلِيّ، إضَافَةً إلى مُعاناة العديد من المُنَظَّمَات من الاختلافات بين أهداف المُنَظَّمَة وبين إدارتها، أو قد يكون تفسير الإدَارَة للأهداف مُخْتَلفًا عن تفسير المَالِكِين أو حاملي الأَسْهُم وأصحاب المصلحة، كُلّ هذه التَّحَدِّيَات وغيرها كانت السَّبَب في نُشُوء مفهوم الحَوْكَمَة، وازدادت الحاجة للحَوْكَمَة بعد بروز مفهوم فَصْل المِلْكِيَّة عن الإدَارَة في المُنَظَّمَات، فأصبحت هذه المُنَظَّمَات بحاجةٍ لأنظمةٍ وأدواتٍ قادرةٍ على تحقيق الموائمة بين أهداف المُنَظَّمَة والإدَارَة؛ فالعديد من المُنَظَّمَات عانت من حالات فساد إدَارِيّ أو تَشْغِلِيّ ومَالِيّ، وقاد هذا الفساد إلى خروج المُنَظَّمَات من السُّوق خَاسِرَة ومُفْلِسَة، لذلك تَمَّ اللُّجُوء للحَوْكَمَة كأداة وقاية من هذه الحالات السَّلْبِيَّة الَّتِي تنخر أُسُس المُنَظَّمَات.

ومُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ كغيرها من المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة أو الحُكُومِيَّة تعمل في نفس البيئات، وتعاني تقريبًا من نفس التَّحَدِّيَات؛ ففي العديد من الحالات يكون إنجاز المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بعيدًا نسبيًّا عن الأهداف والرُّؤَى الموضوعة، هذا الابتعاد قد يكون لأسباب مَوْضُوعِيَّة، ولكن بالتَّأكيد ليست الأسباب المَوْضُوعِيَّة هي المُسَبِّب الوحيد لهذا الاختلاف بين الأهداف والإنجاز، فهناك أسبابٌ ذَاتِيَّة دَاخِلِيَّة لها تأثيرٌ واضحٌ؛ فالعَمَل الإنْسَانِيّ عملٌ مِثَالِيّ وأهدافه سامية بدون أدنى شَكٍّ، ولكنَّ هذا لا يجعله في مَنْأَى عن الخَلَل والفَسَاد أو التقصير، لذلك فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بحاجة

للحَوْكَمَة كغيرها من المُنَظَّمَات كوســـيلة وقائيَّة ورقابيَّة تضمن بقاء التَّنْفِيذ والإنجاز ضِمْن المسار المُخَطَّط، بحيث تكون المُخْرَجَات مُتَمَاثِلَة مع الأهداف المُعْلَن عنها، إلَّا أنَّه وللأسف فإنَّ قِسْمًا لا بأس به من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة لا تُولِي مفهوم الحَوْكَمَة الأهَمِّيَّة اللَّازِمَة، وخَاصَّة في دُوَل العالَم الثَّالِث والَّتِي تشـــهد انخفاضًا في تطبيق الحَوْكَمَة على مختلف المســـتويات، في القطاع الحكوميّ والخَاصّ، ناهيكَ عن أنَّ بعض المُنَظَّمَات لا تملك تصوُّرًا دقيقًا لمفهوم الحَوْكَمَة ولا لأهدافه، ورُبَّمَا هذا هو السَّبَب في التراجُع النِّسْبِيّ في فاعليَّة العَمَل الإنْسَانِيّ في بعض الحالات.

لذلك سنُفْرِد هذا الفصل للحديث عن الحَوْكَمَة بمفهومها العامّ، وأهَمِّيَّتها للمُنَظَّمَات بشـــكلٍ عامّ وللمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بشكلٍ خَاصّ، وسنناقش ونبحث في أُسُس وأدوات تطبيـــق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة؛ علَّنا نصل إلى نهاية هذا الفصل لتَصَـــوُّر واضح لمفهوم الحَوْكَمَة، وكي يكون هذا التَّصَـــوُّر دليلًا في تطبيق الحَوْكَمَة في العَمَل الإنْسَـــانيّ، وذلك كُلّه بهدف النهوض بهذا العَمَل للمستوى اللَّائق به إدَارِيًّا وتَنْظِيمِيًّا وتَشْغِيلِيًّا.

المبحث الأوَّل

مفهوم الحَوْكَمَة وخصائصها وأهدافها

يُعَدّ مفهوم الحَوْكَمَة حديثًا نسبيًّا، فيعود تاريخ ظهوره إلى ثلاثينيَّات القرن الماضي، إلَّا أنَّ ظهوره بمفهومه المُؤَسَّسِيّ لم يأخذ شَكْله الحَاليّ إلَّا في بداية تسعينيَّات القرن الماضي، وتَمَّ دَعْم هذه المفهوم وتحفيز انتشاره من قِبَل مُنَظَّمَات دوليَّة كمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة وصندوق النَّقْد الدوليّ(1)، وكانت أهَمّ مُحَفِّزَات نشوئه وانتشاره ظهور المُنَظَّمَات الكبرى والمُسَاهَمَة وانفصال المِلْكِيَّة عن الإدَارَة، ولعلَّ الحدث الأهَمّ في لَفْت الانتباه إلى أهَمِّيَّة مفهوم الحَوْكَمَة وضرورة تطبيقه هو أزمة أسواق المال في دُوَل شرق آسيا(2) عام 1997م؛ إذ رأى معظم المُحَلِّلِينَ الاقْتِصَادِيّينَ حينها أنَّ الفساد على مستوى المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة هو سببٌ غير مُبَاشِر لهذه الأزمة المَاليَّة؛ فالحَوْكَمَة تُعَدّ من أهَمّ الوسائل الرِّقَابِيَّة في المُنَظَّمَات، فهدفها الأسَاسِيّ هو رقابة العَمَل في المُنَظَّمَات وضمان سَيرْ العَمَل وفْق الرُّؤَى والأهداف المُعْلَنَة.

والحَوْكَمَة كمفهومٍ إدَاريّ وتَنْظِيمِيّ يُقْصَد بها الرِّقَابَة الفَعَّالَة على أنشطة المُنَظَّمَة كَافَّة، وضَبْط الأنشطة بحيث تتوافق مع اللَّوائح الدَّاخِلِيَّة ومع المعايير الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة،

1. **صندوق النَّقْد الدوليّ:** أنشئ بموجب معاهدة دوليَّة في عام 1944م للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالميّ، يقع مقرّ الصندوق في واشنطن العاصمة، ويديره أعضاؤه الَّذِينَ يشملون جميع بلدان العالم تقريبًا بعددهم البالغ 189بلدًا، أُنْشِئَ صندوق النقد الدَّوْليّ مع نهاية الحرب العَالَمِيَّة الثانية في سياق السَّعي لبناء نظام اقتصاديّ دوليّ جديد أكثر استقرارًا وتجنُّبًا لأخطاء العقود السَّابِقَة الَّتي أسفرت عن خسائر فادحة. للمزيد يُنْظَر الموقع الرسميّ لصندوق النقد الدولي، د. ت، تاريخ الزيارة 2 مارس 2020م مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/6nw8K3
2. **الأزمة الماليَّة الآسيويَّة:** هي فترة تأزُّم ماليّ أصابت معظم قارة آسيا؛ بدءًا من شهر يوليو عام 1997م، وتسبَّبت بمخاوف من تحوُّلها إلى أزمة عالميَّة، كانت أكثر البلدان تأثُّرًا بهذه الأزمة هي إندونيسيا وكوريا الجَنُوبيَّة وتايلند، تليها بدرجةٍ أقلّ ماليزيا والفلبين وهونغ كونغ، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/UWYLr

ومع الأسـاليب العِلْمِيَّة في الإدَارَة، وهي أحد أهَـمّ الأدوات الرِّقَابيَّة في المُنَظَّمَات، وأكثرها فاعليَّة، وتهدف لضبط الأداء كَمًّا ونَوْعًا، كما تُعَدُّ وسـيلةً فَعَّالَة للحفاظ على أداء الإدَارَة والعَامِلِينَ ضِمْن الأُطُر الَّتِي تخدم الأهداف المُعْلَنَة للمُنَظَّمَات.

وبخصوص تعريـف الحَوْكَمَة، قد لا يوجد تعريف جامع لهـا، فهناك تعاريف عِدَّة صـادرة عن عِدَّة مدارس إدَارِيَّة، إلَّا أنَّها جميعًا تَصُبّ في نفس المعنى وذات الهدف، فمنهم مَن عرَّفها بأنَّها "نظام للرِّقَابة والتَّوجيه على المسـتوى المُؤَسَّسِيّ، وهو يُحدِّد المَسْـؤُوليَّات والحقوق والعلاقات النَّاظِمَة مع جميع الفئات المَعْنِيَّة ويوضِّح القواعد والإجراءات اللَّازِمَة لصنع القرارات الرَّشِـيدَة المُتَعَلِّقَة بعمل المُؤَسَّسَات والمُنَظَّمَات"، ومن تعاريفها أيضًا بأنَّها "نظام يدعم العدالة والشَّـفَافِيَة والمُسَاءَلة المُؤَسَّسِيّة، ويُعزِّز الثِّقَة والمِصْدَاقِيَّة في بيئة العَمَـل"، فهناك تعاريف عِدَّة لهذا المفهوم، ولكنَّ جميعها تدور في نفس الفَلَك وهو الرِّقَابَة على الأنشطة بمختلف مستوياتها وضبط المُخْرَجَات.

تُعْتَبر تسـمية الحَوْكَمَة تسميةً اصطلاحيَّة، وهي منتشرة في معظم الأدبيَّات الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، إلَّا أنَّه من الممكن ملاحظة تسميات أخرى؛ كالرِّقَابَة الدَّاخِلِيَّة، أو القيادة الرَّشِـيدَة؛ فالعديد من المُنَظَّمَات تحوي أقسامًا تحمل اسم الرِّقَابَة الدَّاخِلِيَّة، وبغَضِّ النَّظَر عن هذه التسـميات؛ فالمُهِمّ هو محتوى التسـمية، والمُهِمّ هو تطبيق المبادئ والأُسُس بِغَضّ النَّظَر عن التَّسمية الَّتِي نُطلقها عليها.

أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات

تزداد أهَمِّيَّـة الحَوْكَمَة في العالَم أجمع مع تَطَوُّر الأنظمـة الاقْتِصَادِيَّة في العالَم؛ فالنِّظَـام الاقْتِصَادِيّ الجديد فرَض ضرورة الفَصْل بين مِلْكِيَّة المُنَظَّمَة وبين إدارتها، وهو ما جعل لظهور نظام الحَوْكَمَة أهَمِّيَّةً كبيرةً لتنظيم عمل المُنَظَّمَة قَانُونيًّا وإدَارِيًّا، حيث يُؤَدِّي نظام الحَوْكَمَة للحَدّ من اسـتغلال السُّـلُطَات ويُؤَدِّي لتحقيق حالة من الاسـتقرار في أداء المُنَظَّمَة، وتَتَمَثَّل أهَمِّيَّة نظام الحَوْكَمَة أيضًا في الضَّمان الكامل لمراجعة الأداء المَالِيّ للمُنَظَّمَة فضلًا عن وجود هيكل إدَارِيّ يمكن من خلاله مُحَاسَبَة الإدَارَة أمام مالك المُؤَسَّسَة.

كـــما تَتَمَثَّل أهَمِّيَّـــة الحَوْكَمَة في دورها المُهِمّ في الوصـــول إلى علاقات قَوِيَّة ووثيقة بـــين إدَارَة المُنَظَّمَة وبين العَامِلِينَ بها وبـــين جميع الأطراف المتعاونة معها وأصحاب المصلحـــة، فالعَمَل بنظام الحَوْكَمَة يُؤَدِّي إلى تحقيق ثِقَـــة عَامَّة بين جميع المتعاملين مع المُنَظَّمَة ســـواءً أكانت رِبْحِيَّة أَمْ إنْسَـــانِيَّة حُكُومِيَّة أو خَاصَّة، وهو ما يقود إلى رَفْع مستوى أداء المُنَظَّمَة ويُحَقِّق أهدافها الاسْتِرَاتِيجِيَّة والتكتيكيَّة، كما يُحقِّق نظام الحَوْكَمَة للمُنَظَّمَات بيئة عمل صِحِّيَّة وسليمة؛ حيث يُؤَدِّي لتحقيق أداء أفضل وتَوَفُّر إدَارَة جَيِّدَة، ويُحقِّق نظام الحَوْكَمَة للشركات الحصول على دَعْم وتمويل جَيِّد، ويُؤَثِّر نظام الحَوْكَمَة في تحقيـــق كفاءة اقْتِصَادِيَّة عَامَّة، كما أنَّه يُعِـــينُ المُنَظَّمَات على التَّعَامُل مع المخاطر ذات المصـــدر الدَاخِلِيّ والخَارِجِـــيّ، وهذه الأهَمِّيَّة لا تتعلَّق بمُنَظَّمَـــة مُعَيَّنَة أو قطاع مُحَدَّد، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بحاجة لتفعيل الحَوْكَمَة كغيرها من المُنَظَّمَات؛ فالتغيُّرات الاقْتِصَادِيَّة والتَّشريعيَّة والبيئيَّة طالت بآثارها الجميع وليس فئةً دون غيرها.

أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة للمُنَظَّمَات:

- **يُؤَدِّي تطبيـــق مفهوم الحَوْكَمَة إلى ضبط أعمال المُنَظَّمَات**؛ من خلال توضيح الحقوق والواجبات لكُلّ طرف من الأطراف ســـواءً مجلس الإدَارَة أو المتعاملين مع المُنَظَّمَة كالمَانِحِينَ في المُؤَسَّسَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.
- **تُحَقِّق الحَوْكَمَة حالةً من الانضباط داخل المُنَظَّمَة**؛ وذلك من خلال اتِّبَاع سُلُوك أخْلاقِيّ مُناسِب وصحيح ومُلائِم لأنشطة المُنَظَّمَة.
- **يســـاعد تطبيق الحَوْكَمَة على تحقيق حالة من الشَّفَافِيَة** بحيث تكون الصُّورة واضحـــة للجميع داخل المُنَظَّمَة وخارجها وللمُهْتَمِّينَ بالمُنَظَّمَة ولأصحاب العلاقة كالحكومة والمَانِحِينَ والمُقْرِضِينَ والمُسْـــتَفِيدِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَة كالمُحْتَاجِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.
- **تُعَـــدّ الحَوْكَمَة ضامنًا حقيقيًا لحقوق الجميع في المُنَظَّمَات**؛ للعاملين وللإدَارَة وللمُسْتَفِيدِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَة سواءً أكانت رِبْحِيَّة أو لا رِبْحِيَّة.

- **يُعزِّز نظام الحَوْكَمَة عَمَلِيَّة الانضباط الذَّاتي للمُوَظَّفِينَ داخل المُؤَسَّسَة**، ويعمل على دَفْعهم لتنفيذ القوانين والالتزام بها، بشتَّى مراكزهم الوَظِيفِيَّة.

ركائز الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات

لا يمكن تطبيق الحَوْكَمَة في أيّ مُنَظَّمَة بغَضّ النَّظَر عن مَاهِيَّة نشـــاطها دون توفُّر بيئة مُحَدَّدَة وصالحة، وعمومًا تقـــوم الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات على جملةٍ من الرَّكَائز الَّتِي تُوَضِّح مجال تطبيقها، وهذه الرَّكَائز تعمل بشـــكلٍ مُجْتَمِع، ففي حال غيابِ أيٍّ من هذه الرَّكَائِز لا يمكن للحَوْكَمَة أن تؤدِّي الدَّوْر المَنُوط بها، ومن أهَمّ هذه الركائز:

- **السُّـــلُوك المهنيّ:** لا يمكن تطبيق الحَوْكَمَة بمفهومها الكامل دون التزام المُنَظَّمَة وعامليها بالمِهْنِيَّة في العَمَل، فالسُّلُوك المِهْنِيّ مِن قِبَل العَامِلِينَ يُعَدّ الخُطْوَة الأولى في تطبيق مفهوم الحَوْكَمَة.
- **تفعيل دور أصحاب المصلحة:** يُعَدُّ دَوْر أصحاب المصلحة في المُنَظَّمَة من الرَّكَائِز المُهِمَّة للحَوْكَمَة؛ ففي ظلّ الحَوْكَمَة يجب إعطاء أصحاب المصلحة الأدوار المَنُوطَة بهم، كالمَانِحِينَ والمُسْـــتَفِيدِينَ، فعلاقة هذه الأطراف بالمُنَظَّمَة لا يمكن أن تكون ذات أهَمِّيَّة ثانويَّة.
- **الشَّفَافِيَة:** تُشَكِّل الشَّـــفَافِيَة إحدى ركائز الحَوْكَمَة، وإحدى نتائجها في آنٍ معًا، فالشَّفَافِيَة تُمكِّن المُنَظَّمَة من تطبيق الحَوْكَمَة بشكلٍ فعَّالٍ وعَمَلِيّ.
- **الاسْـــتِقْلالِيَّة:** يجب على المُنَظَّمَة السَّاعية لتطبيق الحَوْكَمَة أن تُحقِّق الاسْتِقْلالِيَّة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، فالاسْتِقْلالِيَّة الدَّاخِلِيَّة تَتَمَثَّل بالفَصْل الوظيفيّ بين العَامِلِينَ، أمَّا الخَارِجِيَّة فتَتَمَثَّل باستقلال المُنَظَّمَة بقراراتها وأهدافها عن أهداف المَانِحِينَ والمُقْرِضِينَ.
- **الإفْصَاح:** تقوم الحَوْكَمَة على الإفصاح المَالِيّ والمحاسَـــبِيّ والتَّشْغِيلِيّ، والإفصاح يُشَـــكِّل دَعْمًا حَقِيقِيًّا للحَوْكَمَة؛ كَوْنَه يســـاعد في معرفة الواقع الحَقِيقِيّ لأنشطة المُنَظَّمَة وأدائها سواءً النَّاجِح منها أو الأقلّ نجاحًا.

مُحَدِّدَات الحَوْكَمَة

هنـــاك عددٌ من المُحَدِّدَات الَّتِي يمكن من خلالهـــا تحقيق جَوْدَة نظام الحَوْكَمَة في أيّ مُنَظَّمَـــة، تتراوح هذه المُحَدِّدَات بين مُحَدِّدَات خَارِجِيَّة، ومُحَدِّدَات دَاخِلِيَّة؛ فهذه المُحَـــدِّدَات تُؤَثِّر على قدرة المُنَظَّمَة في تطبيق الحَوْكَمَة، وقِسْـــم من هذه المُحَدِّدَات يمكن السَّيْطَرَة عليها بشكلٍ أو بآخر، وهي المُحَدِّدَات الدَّاخِلِيَّة، أمَّا المُحَدِّدَات الخَارِجِيَّة فسيطرة المُنَظَّمَة عليها تُعْتَبَر معدومةً أو مُنْخَفِضَةً، **وفيما يلي أهمّ هذه المُحَدِّدَات:**

- **المُحَدِّدَات الخَارِجِيَّة لنظام الحَوْكَمَة**

تَتَمَثَّـــل المُحَدِّدَات الخَارِجِيَّة لنظام الحَوْكَمَـــة في عوامل البيئة المحيطة بالمُنَظَّمَة، وتشـــمل هذه المُحَدِّدَات البيئة التشريعيَّة الَّتِي تعمل في ظلّها المُنَظَّمَة، وكفاءة هذه التشريعات في دَعْم عمل المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة بشَتَّى أنواعها، وكفاءة الأجهزة الرِّقَابِيَّـــة المُخَصَّصَة من الحُكُومَات المَحَلِّيَّة في مُرَاقَبَـــة هذه المُنَظَّمَات، ودرجة التَّنَافُسِيَّة بين هذه المُنَظَّمَات لخِدْمَة المجتمع، كما تشمل البيئة الاقْتِصَادِيَّة المَحَلِّيَّة ونوع الاقتصـــاد، ودرجة النُّمُوّ ومُعَدَّلات الدَّخْل والفَقْر، وتشـــمل البيئة الثَّقَافِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، كنظرة النَّاس للعَمَل وللفَسَاد وللشَّفَافِيَة، وللمُحَدِّدَات الخَارِجِيَّة أهَمِّيَّةٌ كبيرةٌ بالنِّسْبَة لتحقيق نظام الحَوْكَمَة؛ لأنَّها تضمن للمُنَظَّمَة وُجُود حالة من الرِّقَابَة المُســـتَمِرَّة على العَمَل، كما تُحَقِّق المُحَدِّدَات الخَارِجِيَّة حالة من عدم التَّعَارُض بين النَّفْع الخاصّ والنَّفْع المجتمعيّ، وهذه المُحَدِّدَات لا يمكن للمُنَظَّمَة السَّـــيْطَرَة عليها أو التَّأثـــير بها، وإنَّما يقتصر الـــدَّوْر هنا على التأقلم معها، وتُعْتَبر هذه المُحَدِّدَات قُوَّة خَارِجِيَّة تَفْرِضُ شكلًا مُحَدَّدًا للحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال اختلاف درجة تطبيق الحَوْكَمَة بين الدُّوَل المختلفة.

- **المُحَدِّدَات الدَّاخِلِيَّة للحَوْكَمَة**

تَتَمَثَّـــل المُحَدِّدَات الدَّاخِلِيَّة في مجموعة القوانين والقواعد الَّتِي تُنَظِّم العَمَل داخل المُنَظَّمَة وكيفيَّة اتِّخاذ القرار، وكيفيَّة توزيع السُّـــلُطَات والأدوار بين المُوَظَّفِينَ وبين الإدَارَة بشـــكلٍ عامّ ومجلس الإدَارَة، وتشمل هذه المُحَدِّدَات أيضًا اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة

للمُنَظَّمَات، كما تتوسَّع لتَطَال مقدار التَّأهِيل الفَنِّيّ والإدَارِيّ للعاملين. وتلعب البيئة التَّنْظِيمِيَّــة دَوْرًا في هذه المُحَدِّدَات هي والهيكل التَّنْظِيمِيّ المُتَّبَع ونمَط الاتِّصَالات بين المستويات الإدَارِيَّة، وكُلَّما توفَّرت هذه المُحَدِّدَات كان ذلك سببًا في تقليل حالة التعارُض بين مصالح جميع الأطراف المشتركة في تسيير العَمَل في المُنَظَّمَة.

الحَوْكَمَة والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة

بَرَزَ مصطلح المســؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَات في الرُّبُع الأخير من القرن الماضي، وكان الهدف من هذا المصطلح ضمان عدم التَّعَارُض بين الأهداف الذَّاتِيَّة للمُنَظَّمَات وبين أهداف المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة الَّتِي تعمل ضِمْنَها هذه المُنَظَّمَات، وتَطَوَّرَ هذا المفهومُ ليغدوَ في العَقْدَيْنِ الأخيرَيْنِ مجالًا للتَّنافُس بين المُنَظَّمَات في تحقيقها للمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّــة، فالمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة هي دَوْر المُنَظَّمَات في بنــاء المُجْتَمَع المَحَلِّيّ والحِفَاظ عليه، بالإضَافَة إلى تحقيقها أهدافها الذَّاتِيَّة، ولكنَّ الوصول لتطبيق حقيقيٍّ للمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة لا يمكن بلوغه دون وُجُود رِقَابَة فَعَّالَة في المُنَظَّمَة، والحَوْكَمَة هي الوســيلة الأنجع والأنجح في الوصول للرِّقَابَــة. وبمعنًى آخر، يمكن القول بأنَّ الحَوْكَمَة هي طريق المُنَظَّمَات في تحقيق مســؤوليّتها الاجْتِمَاعِيَّة، لذلك يَتَوَجَّبُ على الحكومة وعلى إدَارَة المُنَظَّمَات العَمَل لدَعْم تطبيق الحَوْكَمَة.

المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَات، ودَوْر الحَوْكَمَة في القيام بهذه المَسْؤُولِيَّة:

- **المَسْــؤُولِيَّة الاقْتِصَادِيَّــة:** إنَّ أيّ مُنَظَّمَة داخل المُجْتَمَــع تكون جُزءًا من الكيان الاقْتِصَادِيّ العَامّ للدَّوْلَة، وبالتَّالي فإنَّ الخِدْمَات الَّتِي تُقدمها المُنَظَّمَة أو السِّــلع الَّتِــي تُنتجها يجب أن تكون مُفيدةً ومطلوبةً دَاخِل المجتمع، فمع تحقيق الأرباح المطلوبة للمُنَظَّمَة يجب أن يكون هناك تلبية لحاجات المُجْتَمَع أيضًا.
- **المَسْؤُولِيَّة القَانُونِيَّة:** إنَّ التزام المُنَظَّمَات بالتشريعات القَانُونِيَّة والإجرائيَّة النَّاظِمَة لعمل المُنَظَّمَات يُعْتَبَر شــكلًا من أشكال المَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة لهذه المُنَظَّمَات، وبالتَّأكِيد فإنَّ هذا الالتزام يُحَقِّق أفضل صُوَره وأشكاله في ظِلّ حَوْكَمَة فَعَّالَة.

- **المَسْــؤُولِيَّة الأَخْلاقِيَّة:** وهذه المَسْؤُولِيَّة تَتَمَثَّل بالالتزام بالسُّلُوكيَّات العَامَّة داخل المجتمع، ومُرَاعَاة الأخلاق السَّــائِدَة والتَّقَاليد المعمول بها، وهنا تُسَــجّل حالات عديدة من فَشَــل المُنَظَّمَات وخروجها من السُّــوق المَحَلِّيّ نتيجة عدم اكتراثها بالعادات والتَّقَاليد الاجْتِمَاعِيَّة والأَخْلاقِيَّة والدِّينِيَّة.
- **المَسْــؤُولِيَّة التَّطَوُّعِيَّة؛** وتَتَمَثَّل في نوع الدَّعْم والمزايا الَّتِي ينتظرها المُجْتَمَع من وجود المُنَظَّمَات داخله، ونوع المنافع والمزايا الَّتِي يمكن أن يحصل عليها المُجْتَمَع من وُجُودها، مثل الدَّعْم الَّذِي يمكن أن تُقَدِّمه المُنَظَّمَة لمشروعات المُجْتَمَع المَدَنيّ، والأنشطة الخَيْرِيَّة والإنْسَانِيَّة الَّتِي تعود بالنَّفْع على المُجْتَمَع كَكُلّ.

إنَّ وفاء المُنَظَّمَة بمســؤوليّتها الاجْتِمَاعِيَّة لا يمكن اعتبــاره منفعةً للمجتمع حَصْرًا؛ فالمُنَظَّمَة نفسها تُحقِّق فائدة مباشرة وغير مباشرة من خلال التزامها بهذه المَسْؤُولِيَّة، وذلك من خلال تعزيز وتحســين صورتها الإيجَابِيَّة داخل بيئتها؛ الأمر الَّذِي ينعكس على نشــاطها واتِّسَــاع نطاق عملها وزيادة حِصّتها السُّوقيَّة، إضَافَة إلى المنافع الَّتِي تتحصَّل للمجتمع وللأفراد وللدَّوْلَة بشــكلٍ عامّ، إنَّ هذه المنافع المُرْتَبِطَة بالمَســؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّــة لا يمكن الوصول الفَعَّال إليها بدون وُجُــود حَوْكَمَة في المُنَظَّمَة، فدَوْر الحَوْكَمَــة هو ضَبْط أداء ومُخْرَجَات المُنَظَّمَة، وبالتَّــالي فهي المُتَحَكِّم الرَّئِيس بدَوْر المُنَظَّمَــة الدَاخِلِيّ والخَارِجِيّ، وهي الضَّابط الحَقِيقِيّ لالتزام المُنَظَّمَة بمســؤوليّتها الاجْتِمَاعِيَّة أم لا، ففي العديد من المُنَظَّمَات قد لا تتقاطع أهداف الإدَارَة مع المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّــة، وهنا يكون دَوْر الحَوْكَمَة في ضَبْط وتعديل سُــلُوك الإدَارَة بما يُحَقِّق الانسجام بين الأهداف الخَاصَّة والعَامَّة والمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة.

إنَّ الالتزام بمعايــير الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات يُحَقِّق قيمةً مضافةً للمُنَظَّمَة وللمجتمع، ولا يمكن بحالٍ من الأحوال التَّوَقُّع بأنَّ الحَوْكَمَة هي تقييد سَــلْبِيّ لأداء الإدَارَة، فهي في حقيقــة الأمر نَــوْعٌ من التقييد لكنَّه تَقْيِيد إيجَــابِيّ خالِص، فهي تُحَقِّق احترام البيئة وتُحَقِّق حالةً من الأمان عند إنتاج الخِدْمَات أو السِّــلع، كما يُسهم تطبيق نظام الحَوْكَمَة في إثــراء المناخ الاجْتِمَاعِيّ وتحقيق حالة من تكافؤ الفُرَص داخل المُجْتَمَع

وتوفير ظروف عمل جَيِّدَة وتحقيـــق أنظمة أجور جَيِّدَة للعاملين داخل المُنَظَّمَة، كما يُســـهم نظام الحَوْكَمَة في بناء أســـلوب عمل قائم على الاعتبارات المِهْنِيَّة فقط، كما يســـهم في تعزيز تطبيق حقوق الإنسان سواءً في المُنَظَّمَة نفسها أو في المُجْتَمَع كَكُلّ، ويُســـهم في مُحارَبَة عمالة الأطفال، ويُسهم أيضًا تحقيق الالتزام بأَخْلاقِيَّات الإِدَارَة ومكافحة الفساد المَاليّ والرَّشَاوَى، كما يُحقق نظام الحَوْكَمَة حالة من الاندماج داخل المُجْتَمَع المَحَلِّيّ والتحاور مع أصحاب المصلحة، ويُوصِّل نظام الحَوْكَمَة المُؤَسَّسَـــة إلى مستويات عَالَمِيَّة، فالمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُؤَسَّسَة من المفاهيم الَّتِي ترتبط ارتباطًا مُبَاشِرًا بنظام الحَوْكَمَة؛ حيث تُسْـــهِم في تحديد المَسْؤُولِيَّات والعلاقات مع أصحاب المصلحة مع المُؤَسَّسَـــة والعَمَل على توزيع السُّـــلُطَات بشكلٍ مُنَاسِب، فالحَوْكَمَة يمكن من خلالها التَّنْسيق والتشاور والمُشَارَكَة بين كَافَّة الأطراف وأصحاب المصالح، ومنها الدَّوْلَـــة والمُجْتَمَع، وبالتَّالِي فإنَّ تطبيق نظام الحَوْكَمَة هو نوع من أنواع المَسْـــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَات.

المبحث الثَّاني

الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

إنَّ انتقال العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ من نطاق المُبَادَرات الفَرْدِيَّة الضَّيِّقَة والمحدودة الانتشــار والتَّأثير إلى نطاق العَمَل المُؤَسَّــسيّ والمِهْنيّ، أدَّى إلى اعتماد هذا العَمَل على الأساليب العِلْمِيَّة في الإدَارَة والتنظيم، فلم يَعُدْ العَمَل الإنْسَانيّ مُقْتَصِرًا على وســاطة بين الأغنياء والفقْراء، بل تَحَوَّلَ إلى عمــلٍ تَامّ الأركان، وغَدَتْ مُنَظَّمَاته رائدةً في تطبيق الحديث من الأســاليب، ووصلت العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة إلى درجة مُنَافَســة المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة والحُكُوميَّة في فاعليَّة أدائها وعُمْق تأثيرها؛ إضَافَــة إلى قدرتها الإدَارِيَّــة والتَّنْظِيمِيَّة العالية، لذلك تُعَــدّ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة جديرة بتطبيق أفضل المعايير الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وخَاصَّةً في ظلّ ارتفاع مستويات المَسْؤُوليَّات المُلْقَاة على عَاتِق هذه المُنَظَّمَات، فالعَمَل الإنْسَانيّ عَمَلٌ مُنَظَّم له نِظَامٌ مُحَدَّدٌ ويعمل وفقًا لمعايير مُحَدَّدَة.

والحَوْكَمَــة كمفهوم إدَارِيّ ورقَابِيّ فَعَّال لم تكن يومًا حِكْرًا على قطاع مُحَدَّد أو على بيئة مُحَدَّدَة من المُنَظَّمَات، والمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة مَعْنِيَّة وبشَــكْلٍ مُبَاشِر بتطبيق هذا المفهوم، ولعلَّ المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة أجْدَر المُنَظَّمَات في تطبيق الحَوْكَمَة لعِدَّة أسباب؛ أهمّها المَسْــؤُوليَّة النبيلة والغاية السَّامية لهذه المُنَظَّمَات، ولعلاقة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة المُتَشَعِّبَة، سواءً الدَّاخِلِيَّة منها أو الخَارِجيَّة المُتَمَثِّلَة بالعلاقة بين المَانِحِينَ والمُسْتَفيدِينَ وأصحاب المصلحة.

ففي المبحث السَّــابق ناقشنا الحَوْكَمَة في إطارها العامّ، وتطرَّقنا إلى أهَمِّيَّتها والمزايا المُرْتَبِطَة بتطبيقها، وفي هذا المبحث ســنُخَصِّص الحديث عن الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَــانِيَّة، ومعايير الحَوْكَمَة في هذه المُنَظَّــمَات، وآليَّة تطبيقها والنَّتائج المُتَرَتِّبَة على تطبيقها سواءً داخل المُنَظَّمَة أو خارجها.

أهَمِّيَّة تطبق نظام الحَوْكَمَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

إنَّ تطبيــق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة يُعَدّ ضرورةً مُلِحَّة لهذه المُنَظَّمَات، فالعَمَل الإنْسَانيّ يحتاج لضوابط واضحة إدَارِيَّة وتشغيليَّة، فالإدَارَة الرَّشِيدَة لا يمكن أن تكون رَفَاهِيَّة، بل هي مَطْلَبٌ أصِيلٌ للنَّجاح، فغالبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة تعمــل في ظروف ذَاتِيَّة ومَوْضُوعِيَّة بالغــة التَّعْقِيد، وهذه الظروف تُحَتِّم على إدَارَة هذه المُنَظَّمَات العَمَل الدَّقِيق على ضبط مُدْخَلات ومُخْرَجَات العَمَل، وعلى اعتبار أنَّ تحسين حياة الإنسان هو الهدف المِحْوَرِيّ للعَمَل الإنْسَانيّ، فإنَّ تحقيق هذا الهدف لا يمكن الوصول له بالعَمَل العشــوائيّ، فالرِّقَابَة المُتَمَثِّلَة بالحَوْكَمَة هي السَّبِيل للوصول إلى أفضل النَّتَائج بأقلّ التكاليف.

غالبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُعاني من تَحَدِّيَات دَاخِلِيَّة وخَارِجِيَّة يتمّ التَّغَلُّب على قِسْمٍ منها، وقِسْــمٌ يَتِمّ التَّأقلم معها، إلَّا أنَّ الإدَارَة الحقيقِيَّــة والفَعَّالَة لهذه التَّحَدِّيَات لا يمكــن أن تَتِمّ وفْق الرُّؤَى الشَّــخْصِيَّة للإدَارِيّينَ، ومن هنا تبرز أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة في كَوْنها المرجع الفَعَّال في مُوَاجَهَة هذه التَّحَدِّيَات؛ فالحَوْكَمَة تشــمل تطبيق كُلّ ما له علاقة بإدَارَة المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة وطريقة سَيْر العَمَل فيها، وتحديد حدود السُّلُطَات وتحديد طريقة أرشــفة الموادّ والمعلومات، كما يضمن نظام الحَوْكَمَة توفير المُتَطَلَّبَات المَالِيَّــة والتَّنْظِيمِيَّة، ويضمن تحقيق الأهداف طويلة المدى، كما يعمل نظام الحَوْكَمَة على هيكلة العَمَل اليوميّ داخل المُنَظَّمَة، وتفعيل الامتثال للقانون، ويساعد في تحديد مَوَاطِــن الخَلَل الإدَارِيّ والماليّ، كما يُعين على تحقيق الفصل بين السُّــلُطَات داخل المُنَظَّمَة، ويُعطي كُلّ عامل على اختلاف مســتواه التَّنْظِيمِيّ الاسْتِقْلالِيَّة المطلوبة لأداء مَهَامّــه، ويُوفِّر مراجعة دائمة ودَوْرِيَّة لأداء مجلس الإدَارَة، كما تُوفِّر الحَوْكَمَة إطارًا عامًّا لبحث العلاقة بين المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة وبين الأطــراف ذات الصِّلَة، كالمَانِحِينَ والمُسْــتَفِيدِينَ، بحيث تكون العلاقة ذات منفعة حقيقيَّــة للجميع وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالمُسْتَهْدَفِينَ بنشاطات المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها.

لا يجب أن يُفْهَم نظام الحَوْكَمَة بأنَّه تقييدٌ لعمل الإدَارَة، أو أنَّه رقيبٌ سـلبيٌّ، فالفَهْمُ الخاطئ للحَوْكَمَـة وأهدافها يقود البعض للظّنّ بأنَّ هذا النِّظَام يهدف للرِّقَابَة على الإدَارَة بدافع الشَّكّ بتصرُّفاتها، وهذا الظنّ خَاطِئٌ بالمُطْلَق؛ فالحَوْكَمَة هي ملاذ آمن للإدَارَة وللعاملين على حدّ سواء، وهي ضامِن لحقوق الجميع، للمُنَظَّمَة وللمُسْتَفِيدِينَ وللمَانِحِـينَ، فهي تحمي الجميع من الوقوع في الأخطاء، وتعمل على ضمان سَـيْرْ العَمَل، فغياب الحَوْكَمَة بركائزها الفعليَّة يُهدّد جميع الأطراف في العَمَل الإنْسَـانِيّ، فغياب الحَوْكَمَة قد يُشْعِلُ أزمة ثقة بين المُنَظَّمَة وبين المَانِحِينَ، ممَّا ينعكس سلبًا على التَّمْوِيل الممنوح، وبالتَّالي يُؤَثِّر على كَمِّيَّة ونوعيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَفِيدِينَ، كما أنَّ سلسـلة المخاطر الَّتِي تَكْتَنِف العَمَل المُؤَسَّـسِيّ برُمَّته وضمنه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، تُهدّد وبشـكلٍ جَدِّيّ اسـتمراريَّة هذه المُنَظَّمَات في العَمَل مسـتقبلًا، وتتعزَّز هذه المخاطـر في ظلّ غياب حَوْكَمَة فَعَّالَـة. وفي هذا الصَّدَد نشرت جريدة "ذا جارديان The Guardian " تقريرًا اسـتقصائيًّا يوضّح أهَمِّيَّة تطبيق نظام الحَوْكَمَة الرَّشِيدَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ(1) ، أكَّد هذا التقرير أنَّ أكثر من مُنَظَّمَة واحدة من كُلّ عشر مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة لا تضمن استمرارها في العَمَل خلال السَّنَوَات الخمس القادمة نتيجـة غياب الحَوْكَمَة فيها، أمَّـا في حال تطبيق الحَوْكَمَة فإنَّ فُرَص هذه المُنَظَّمَات في العَمَل والاسـتمرار تتضاعف، وذلك كَـوْن الحَوْكَمَة تُعْتَبر أداةً فَعَّالَة في مواجهة مختلف التَّحَدِّيَات الَّتِي تُوَاجِه العَمَل الإنْسَـانِيّ، سواءً أكانت تَحَدِّيَات مَالِيَّة أو إدَارِيَّة أو تشغيليَّة وتنظيميَّة.

وبشـكلٍ عامّ يمكن تلخيـص النِّقَاط المُتَعَلِّقَة بأهَمِّيَّة تطبيـق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في النِّقَاط التَّالِيَة:

- **مَنْع كَافَّة أشـكال الفساد الإدَارِيّ والمَالِيّ داخل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، ووَضْع أُسُس واضحة لعلاج الخَلَل المَالِيّ في حال وُجُوده.

1. Massey, A. (2013, Sep.17). **Good governance is increasingly essential for charities.** The Guardian. Retrieved from https://cutt.us/EAfjc

- **المُسَاهَمَة في تعزيز المِهْنِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ**، والعَمَل على إعداد مُحْتَرِفِينَ في هذا العَمَل، والابتعاد عن العَمَل الارتجاليّ.
- **تأمين مُراجعة دائمة ودوريَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ**، سواءً من ناحية مُدْخَلات ومُخْرَجَات المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، ومقارنة المُخْرَجَات مع المُدْخَلات وأثَرُهَا على نَفْع المُسْتَفِيدِينَ بالدرجة الأولى.
- **تحديد أهداف منطقيَّة وقابلة للتحقيق** والمُسَاعَدَة في صياغة هذه الأهداف وطُرُق الوصول إليها.
- **تفعيل مفهوم إدَارَة المخاطر**؛ وذلك من خلال التَّخطيط الاستراتيجيّ والبُعْد عن العشوائيَّة في الإدَارَة.
- **الخروج من أيَّة أزمات مَالِيَّة أو إدَارِيَّة بأقلّ الخسائر المكنة.**

مُبرِّرَات تطبيق الحَوْكَمَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ

لا يمكن القول بأنَّ تطبيق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يستند إلى ظهور هذا المفهوم وانتشاره فقط، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعمل على تطبيق نظام الحَوْكَمَة من أجل إرساء العديد من القِيَم الأسَاسِيَّة، والَّتِي تَتَمَثَّل في العدالة والشَّفَافِيَة، والمساواة، ويعمل تطبيق الحَوْكَمَة على تفعيل سيادة القانون في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ومُحارَبَة مظاهر الفساد الَّتِي تفشَّت في بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وأثَّرت على أموال التَّبَرُّعَات الَّتِي يُقدِّمها الدَّاعمُون والمَانِحُونَ فأصبحت هذه الأموال لا تُصرَف في الأماكن الأسَاسِيَّة لها؛ حيث يعمل تطبيق الحَوْكَمَة على محاربة الفساد المَاليّ والإدَارِيّ في حال وُجُوده، كما يُهَيِّئ البيئة اللَّازمَة لمنع ظهور هذه الحالات والمظاهر السَّلْبِيَّة، كما يُسهم تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في ضمان نزاهة التَّعَامُلات داخل المُنَظَّمَة، ويُسْهِم في تطبيق قواعد العَمَل الإنْسَانيّ الأسَاسِيَّة المُتَمَثِّلة بالحياديَّة التَّامَّة والاسْتِقْلالِيَّة والإنْسَانِيَّة وغيرها من القواعد، كما تُحَقِّق الحَوْكَمَة الشَّفَافِيَة الكاملة في التَّعَامُلات المَادِّيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، من خلال التَّأكُّد من أنَّ المُرَاقِبِينَ المَالِيِّينَ والمُحَاسِبِينَ لديهم اسْتِقْلالِيَّة كاملة في تحقيق الرِّقَابَة والسُّلُطَات المَنُوطَة بهم دون تعرُّضهم لأيِّ نَوْع من أنواع الضُّغوط

الدَّاخليَّــة من مجلس الإدَارَة أو من أيّ جهة أخرى؛ وبالتَّالي فإنَّ تطبيق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة يقود إلى تحسين مُخْرَجَات المُنَظَّمَة.

إنَّ تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَــانيَّة يقوم على جملة من المُبَرِّرَات الإدَاريَّــة والمنطقيَّة، فهو ليس غايةً بحدّ ذاته، بل هو وســيلة فَعَّالَة لضبط مُخْرَجَات ومُدْخَلات العَمَل الإنْسَــانيّ، وهو ليس نَمَطًا إدَاريًّا دَرَجَ اســتعماله، وقد يَبْطُلُ هذا الاســتعمال في لحظةٍ ما، فهو من المُتَطَلَّبَات الرَّئِيسَة لنجاح أيّ مُنَظَّمَة، وغيابه يُشَكِّل ثغرةً كبرى في العَمَل قد لا يمكن تلافيها.

مُبَرِّرَات تطبيق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة

- **ضمان اســتمرار التَّمْويل**، فالمانحــون في ظلّ نظام حَوْكَمَة فعَّال يكونون أكثر إيجَابيَّة في التَّعَامُل المَاليّ مع المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة.
- **ضمان وُصُول المُسَاعَدَات والخِدْمَات لمســتحقّيها وبالوقت المناسب والنوعيَّة الملائمــة**، وذلك كون الحَوْكَمَة تَضْبِطُ مُخْرَجَات العَمَل، وتعمل على تفعيل العَمَل المهنيّ.
- **تحقيق التَّنْمِيَة الشَّــاملة**؛ لأنَّ الحَوْكَمَة تُقلّل من الهَدْر والضياع، سواءً المَاليّ أو التَّشْــغيليّ، فالإنتاجيَّة المرتفعة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانيَّة تنعكس بشَكْلٍ مُبَاشِر على إنتاجيَّة المُجْتَمَع كَكُلّ، وخَاصَّةً من ناحية الاستثمار الفعَّال لأموال المَانِحِينَ.
- **تســاعد الحَوْكَمَة في تخلِّي المُنَظَّمَات الإنْسَــانيَّة عن أساليب العَمَل القديمة**، وتُعين على تبنِّي أنظمة عمل حديثة وفَعَّالَة.
- **تعزيز ثقة المُسْتَفِيدِينَ**، من أهمّ مُبَرِّرَات تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، ودَعْم ثقة المُسْتَفِيدِينَ بهذه المُنَظَّمَات، وبالتَّالي ينعكس إيجابًا على تعاونهم معها.
- **تحسين صورة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة**، فإنَّ محاربة مظاهر الفساد والخَلَل في هذه المُنَظَّمَات يُعزّز من ثقة المُجْتَمَع المَحَلِّيّ والعالَمِيّ بها، ويُعَزِّز من تعاون باقي أنماط المُنَظَّمَات معها.

منافع الحَوْكَمَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يُعْتَبَر تطبيق نظام الحَوْكَمَة في العَمَل الإنْسَــانِيّ مَدْخَلًا مهمًّا لتحقيق قيمة مضافة ملموسة لمُخْرَجَات هذا العَمَل، فنجاح أيّ مُنَظَّمَة إنْسَانِيَّة لا يمكن الوصول له بالجهد فقــط، فالجهد والنِّيَّة الصادقة هي بالتَّأكِيد جوهر النَّجَاح، لكنَّ هذا الجهد في حال لم يُدْعَم بنظامٍ إدَارِيّ ناجِح وواضح فســيضيع ويذهب سُدًى، ومن هنا تبرز أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة في تعزيز نجاح المُنَظَّمَة وفي توفير بيئة دَاخِلِيَّة صالحة للعَمَل على المستويات الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة والمَالِيَّة، فالعَمَل في بيئة المُنَظَّمَات يعتمد على التنظيم، والحَوْكَمَة تُعْتَبر مدخلًا مُهِمًّا لتنظيم العَمَل وتنظيم العلاقات، فالقليل من الجهد مع الكثير من التنظيــم والرِّقَابَة أفضل من الكثير من الجهد والموارد وقلَّة التنظيم والرِّقَابَة، لذلك يمكن القول بأنَّ المنفعة الأَسَاسِــيَّة لنظــام الحَوْكَمَة تتمثَّل في تحويل الجهد المبذول والموارد المتاحة إلى نتائج عَمَلِيَّة جَيِّدَة، ومن المفاهيم الَّتِي يدعمها نظام الحَوْكَمَة هو مفهوم الكفاءة المَالِيَّة والكفاءة التَّشْــغِيلِيَّة، وكفاءة الموارد البَشَرِيَّة، والكفاءة كما هو معــروف تعني الوصول لأفضل النَّتَائج بأقل التكاليف المَادِّيَّة والبَشَرِيَّة، ويُحقِّق نظام الحَوْكَمَة تكامل المَهَامّ بين الإدارات والأقسام المختلفة في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة.

المنافع المُرْتَبِطَة بتطبيق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

- تحقيق ثقة المُسْــتَفِيدِينَ والمُرَاقِبِينَ للعَمَل الإنْسَانِيّ، وخَاصَّةً في ظِلّ اتِّصاف هذا العَمَل بالشَّــفَافِيَة والمُسَــاءَلة والنَّزَاهَة، وهذه الثِّقَة ترفع من نسبة تعاون جميع الأطراف المَعْنِيَّة بالعَمَل الإنْسَانِيّ.
- تعزيز الصُّورة الإيجَابِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة الموجودة أصلًا، وتعمل الحَوْكَمَة على إزالة أيّ صورة سلبيَّة لحقت بهذا العَمَل جرَّاء بعض السُّلُوكِيَّات الخاطئة.
- إضفاء الشَّرعِيَّة التَّنْظِيمِيَّة على مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانِيّ، وخَاصَّة في ظِلّ نظرة عَامَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة بأنَّها لا تهتمّ بالقضايا التَّنْظِيمِيَّة والإدَارِيَّة لا سِــيَّمَا المُنَظَّمَات الصَّغِيرَة والنَّاشِئَة.

- تقليل الهَدْر إلى أدنى مستوياته، وتساعد الحَوْكَمَة على حُسْن إدَارَة الموارد المُتَاحَة المَاليَّة والبَشَرِيَّة.
- تحقيق العدالة في المُنَظَّمَة من خلال تفعيل المُحَاسَــبَة والمُسَاءَلَة، وبالطبع تقترن المُسَاءَلَة والمُحَاسَبَة بالمكافأة، فلا وُجُود للحساب بدون الثواب، وهذا يُعْتَبر عاملًا تحفيزيًا للعاملين.
- إبعاد الهُوَاة عن العَمَل الإنْسَــانيّ، وتحويل العَمَل إلى عملٍ احترافيّ ومهنيّ، مِمَّا يساعد على رَفْع قيمة العَمَل الإنْسَانيّ كمهنة مستقلَّة.
- توفير التَّمْويل اللَّازم لأنشــطة المُنَظَّمَة، وبطرقٍ أســهل وأكــثر فاعليَّة، فتوفُّر الشَّفَافِيَة والمُسَاءَلَة والإفصاح يُشَجِّع المَانِحِينَ على البذل.

إنَّ نظــام الحَوْكَمَة كغيره من الأنظمــة الإدَارِيَّة لا يمكن وصفه بالمفهوم المُطْلَق، ولا القائــم على مبادئ ثابتة غير قابلة للتغيــير؛ فالعلوم الإدَارِيَّة برُمَّتها تَتَمَيَّز بالتطوُّر المستمرّ واللَّانهائيّ، فالصحيح اليوم قد يكون أقَلّ صِحَّة غدًا، وهذا ينطبق على مبادئ الحَوْكَمَة، فمع تغيُّر بيئة العَمَل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، قد نشهد تطــوُّرًا وتغيُّرًا للمبادئ المعمول بها، وحتى في الوقت الحَاليّ، قد تَفْرِض بيئة قَانُونيَّة وتشريعيَّة ما مبادئ إضافيَّة لتطبيق نظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، وبشكلٍ عامّ فإنَّ أنظمة الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة يجب أن تخضع للمُرَاجَعَة الدَّائِمَة كُلّ ثلاث سنوات تقريبًا، لبحث فاعليّتها، وللقيام بالتعديلات الضروريَّة حال اللُّزوم. فالمهمّ هنا وفيما يتعلَّــق بالحَوْكَمَة ومبادئها، أنْ تقتنع الإدَارَة والعاملون في المُنَظَّمَة بأنَّ الحَوْكَمَة حَلٌّ لا بُدّ منه لضمان النَّجَاح، وأن تعمل المُنَظَّمَة على نَشْر ثقافة الحَوْكَمَة وخَاصَّــة النَّزَاهَة والإفصاح ضمن دوائرها، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ الفَهْم الخاطئ للحَوْكَمَة ســيكون له عواقب جسيمة على المُنَظَّمَة، فلا يجب للإدَارَة أن تفهم الحَوْكَمَة بأنَّهــا رقابَة مُبَــاشِرَة للعامل خلال تأديته لعمله، فهذه المُرَاقَبَــة المُبَاشِرَة واللَّصِيقَة سَتُسَبِّب الضِّيق ورِدَّة الفِعْل السَّلْبِيَّة تِجَاه المُنَظَّمَة والعَمَل.

التَّدْقيقُ الخارجيّ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ

يُعْتَبَرُ التَّدْقيقُ الخارجيُّ أَحَدَ أَهَمِّ أَدَواتِ الحَوْكَمةِ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ، وتَتَعَدَّدُ المَفاهيمُ المُرْتَبِطةُ بِالتَّدْقيقِ الخارِجيِّ، ولَكِنَّ جَميعَها تَصُبَّ في ذاتِ الجَوْهَرِ، فالتَّدْقيقُ الخارِجيُّ هو مَجْمُوعةٌ من المَبادِئِ والمَعاييرِ والقَواعِدِ والأَساليبِ الَّتي يَتِمُّ من خِلالِها فَحْصُ القَوائِمِ الماليّةِ وأَجْهِزةِ الرِّقابةِ الدّاخِليّةِ والتَّأَكُّدِ من فاعِليَّتِها وكَوْنِها تَعْكِسُ واقِعَ المُنَظَّمةِ الماليِّ والإداريِّ، وهو فَحْصٌ انْتِقاديٌّ لِمُخْتَلِفِ أَنْشِطةِ المُنَظَّمةِ الماليّةِ والإداريّةِ، ولِلتَّدْقيقِ الخارِجيِّ في المُنَظَّماتِ الإنْسانيّةِ عِدّةُ أَنْواعٍ، هي:

- **التَّدْقيقُ القانُونيُّ:** وَهو تَدْقيقٌ دَوْريٌّ، تَفْرِضُهُ القَوانينُ والتَّشْريعاتُ المَحَلّيّةُ، ويَتَمَثَّلُ في مُراجَعةٍ دَوْريّةٍ ومُنْتَظِمةٍ للقَوائِمِ الماليّةِ الخاصّةِ بِالمُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ.
- **التَّدْقيقُ التَّعاقُديُّ:** وهو تَدْقيقٌ غَيْرُ دَوْريٍّ، ويَتِمُّ من خِلالِ جِهةٍ خارِجيّةٍ احْترافيّةٍ بِطَلَبٍ من أَحَدِ أَصْحابِ المَصْلَحة، وغالِبًا ما تَطْلُبُ الجِهاتُ المُمَوِّلةُ هذا النَّوْعَ من التَّدْقيقِ وتَكُونُ الجِهةُ القائِمةُ بِالتَّدْقيقِ من قِبَلِ الجِهةِ المُمَوِّلةِ بِناءً على اتِّفاقٍ مع المُنَظَّمةِ الإنْسانيّةِ.
- **الخِبْرةُ القَضائيّةُ:** وهو تَدْقيقٌ غَيْرُ دَوْريٍّ، يَتِمُّ من خِلالِ جِهةٍ قَضائيّةٍ مُخَوَّلةٍ، ويَتِمُّ طَلَبُ هذا التَّدْقيقِ من قِبَلِ المَحاكِمِ المَحَلّيّةِ في حالِ الضَّرُورةِ.

مَعاييرَ التَّدْقيقُ الخارِجيُّ

يَقُومُ التَّدْقيقُ الخارِجيُّ على عِدّةِ مَعاييرَ، يُشَكِّلُ الالتِزامُ بها ضابِطًا رَئيسًا لِمُخْرَجاتِ عَمَليّةِ التَّدْقيقِ، وفي حالِ عَدَمِ الالتِزامِ بها تَفْقِدُ هذه المُهِمّةُ وظيفَتَها وفاعِليَّتَها، وقَد تُؤَدّي إلى نَتائِجَ عَكْسيّةٍ سَواءٌ على مُسْتَوَى المُنَظَّمةِ الإنْسانيّةِ ذاتِها، أو على مُسْتَوَى أَصْحابِ المَصْلَحةِ لا سيَّما المُمَوِّلينَ والمُسْتَفيدينَ، وفيما يَلي بَيانٌ لِأَهَمِّ المَعاييرِ الواجِبِ اتِّباعُها في التَّدْقيقِ الخارِجيِّ في المُنَظَّماتِ الإغاثيّةِ والإنْسانيّةِ.

أولاً: المَعاييرُ الشَّخْصيّةُ:

وتُسَمَّى أَيْضًا بِالمَعاييرِ العامّةِ، وتَشْمَلُ النِّقاطَ التّاليةَ:

- **تَوافُرُ الكَفاءةِ المِهْنيّةِ والتَّأْهيلِ العِلْميِّ والعَمَليِّ**، ووُجُودُ شَهاداتِ خِبْرةٍ مُعْتَمَدةٍ تُوَثِّقُ هذا التَّأْهيلَ.
- **الاسْــتِقْلالُ والحِيادُ**: على الجِهةِ القائمةِ بِالتَّدْقيــقِ الخارِجيِّ أَن تَكُونَ حياديّةً ومُسْــتَقِلّةً بِشَكْلٍ تامٍّ، فالتَّأَثُّرُ بِأَيٍّ من المَواقِفِ أو الظُّرُوفِ الخارِجيّةِ أو الدّاخِليّةِ من شَأْنِه تَضْليلُ نَتائجِ التَّدْقيقِ.

ثانيًا: المَعاييرُ الإجْرائيّةُ:

وتَشْملُ المَعاييرَ الواجِبَ تَوافُرُها أَثْناءَ القِيامِ بالتَّدْقيقِ، وتَشْمَلُ النِّقاطَ التّاليةَ:

- التَّخْطيطُ قَبْلَ البَدْءِ بِعَمَليّةِ التَّدْقيقِ.
- الإِشْرافُ المُباشِرُ من قِبَلِ رَئيسِ فَريقِ المُدَقِّقينَ على المُساعِدينَ.
- الفَهْمُ التّامُّ لِطَبيعةِ عَمَلِ المُنَظَّمةِ أو المَشْرُوعِ الإِنْســانيِّ مَحَلِّ التَّدْقيقِ، والإِلْمامُ بِأَصْحابِ المَصْلَحةِ ومُسْتَوَى النَّشاطِ وطَبيعَتِه.
- الاعْتِمادُ على الأَدِلّةِ المَلْمُوسةِ والرَّأْيِ القائمِ على مَنْهَجيّةٍ عِلْميّةٍ واضِحةٍ.

ثالثًا: مَعاييرُ كِتابةِ التَّقْريرِ:

وتَشْمَلُ هذه المَعاييرُ مُخْرَجاتِ عَمَليّةِ التَّدْقيقِ، وتَشْملُ النِّقاطَ التّاليةَ:

- تَحْديدُ فيما إذا كانَت القَوائمُ الماليّةُ الخاصّةُ بِالمُنَظَّمةِ الإِنْسانيّةِ والمَشاريعِ الإِنْسانيّةِ مَحَلِّ التَّدْقيقِ مُعَدّةً بِشَكْلٍ يَتَناسَبُ مع المَعاييرِ والمَبادِئِ المُحاسَبيّةِ المُتَعارَفِ عليها.
- يَجِبُ أَن يَكُونَ لِكُلِّ قائمةٍ ماليّةٍ تَقْريرٌ خاصٌّ بِها.
- يَجِبُ أَن يَشْمَلَ التَّقْريرُ النِّهائيُّ واقِعَ الإِفْصاحِ المُحاسَبيِّ في المُنَظَّمةِ.

تُعْتَبَرُ عَمَليّةُ التَّدْقيقِ الخارِجيِّ من ضَرُوراتِ العَمَلِ الإِنْســانيِّ، لا ســيَّما أَنَّ غالبيّةَ الجِهاتِ المُمَوِّلةِ تَشْــتَرِطُ وُجُودَ نَتائجَ إيجابيّةٍ لِلتَّدْقيــقِ الدّاخِليِّ لِلمُوافَقةِ على مَنْحِ التَّمْويلِ.

دَوْر الأدوات التِّكْنُولُوجِيَّة في حَوْكَمَة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

لا شكَّ أنَّ الأدوات التِّكْنُولُوجِيَّة الحديثة تلعب دورًا مُهمًا في تحقيق التطوير والتَّسْوِيق الجَيِّد لمختلف المُنَظَّمَات، فالمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بإمكانها استخدام التكنولوجيا ومُفْرَزَاتها في تطبيق وتفعيل نظام الحَوْكَمَة، وذلك من خلال استخدام وسائل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ في عَمَلِيَّة عرض المعلومات الَّتِي تخصُّ المُنَظَّمَة، كما يُمكن اســـتغلال هذه الوســـائل في توصيل معلومات دقيقة وجذَّابة حـــول المُنَظَّمَة وأعمالها، ويمكنها من خلال هذه الوسائل وغيرها تطوير نِظَام فَعَّال يساعد في تلقِّي الشكاوي على أنشطة المُنَظَّمَة المُتَعَلِّقَة بالمُسْتَفِيدِينَ، وحتى تَلَقِّي الانتقادات المُتَعَلِّقَة بالأداء الدَاخِلِيّ للمُنَظَّمَة وعلاقتها بالمَانِحِينَ وبقيَّة أطراف العلاقة في العَمَل الإنْسَانِيّ.

ليس هذا فحسب وإنَّما يجب أن تعتمد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على الأنظمة التِّكْنُولُوجِيَّة في الإدَارَة والبرمجة وتكوين قواعد بيانات ببرامج حديثة تُسهِّل الوصول للمُسْتَفِيدِينَ، كما تُمَكِّن المُسْتَفِيدِينَ والمَانِحِينَ من الاطِّلاع على سَيْر الأنشطة في المُنَظَّمَة، بمعنى أن تستثمر التكنولوجيا لتطبيق معايير الإفصاح ذات الصِّلة بنظام الحَوْكَمَة، كما يجب أن تقوم المُنَظَّمَة بإنشاء منصَّة إلكترونيَّة وموقع رسميّ خاصّ بها، ويَتِمّ رَبْط هذا الموقع الرسميّ بقواعد البيانات وبالمعلومات الَّتِي تَخُصّها، ويَتِمّ ربط الموقع أيضًا بالصفحة الرسميَّة للمُنَظَّمَة على مواقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويجب أن يمتلك هذا الموقع أرشيفًا كاملًا عن كَافَّة الأنشـــطة الَّتِي قامت المُنَظَّمَة بها خلال الفترة الماضية، بحيث يكون مَرْجِعًا للزَّائِرِينَ، كما يجب أن يحتوي الموقع أيضًا على أهَمّ النِّقَاشات الَّتِي دارت بين مديري المُنَظَّمَة وبين الجمهور على مواقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ ونتائج هذه النِّقَاشَات وكيفيَّة استجابة المُنَظَّمَة لطلبات جمهورها.

في الوقت الحاليّ قَلَّمَا نجد مُنَظَّمَة إنْسَـــانِيَّة لا تستفاد من الأدوات التِّكْنُولُوجِيَّة في دعم أنشطتها والتعريف بها، إلَّا أنَّ دور هذه الأدوات شِبْه معدوم فيما يتعلَّق بالحَوْكَمَة، فهذه المواقع الإلكترونيَّة لا تحتوي على معلومات يمكن الاستناد عليها في قياس مدَى نزاهة المُنَظَّمَة، ففي بعض الدُّوَل تَفْرِضُ التشريعات المَحَلِّيَّة على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة

نَشْر الموازنات السَّـــنويَّة لها، بحيث تُوضّح هذه الموازنات مقدار التعادل بين الموارد المَالِيَّة وبين تكاليف الأنشطة، فغياب هذه المعلومات الدَّقيقة عن المواقع الإلكترونيَّة الرســـميَّة يُفَرِّغ هذه المواقع من قيمتها المُضَافَة، وتبقى لها قيمة تعريفيَّة بالمُنَظَّمَة لا أكثر ولا أقلّ.

المبحث الثَّالِث

آثار غياب الحَوْكَمَة على العَمَل الإنْسَانِيّ

بقَدْر ما تَحْمِل الحَوْكَمَة من أهَمِّيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ وللمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، بقَدْر ما يُشَكِّل غيابها عَقَبَات حقيقيَّة لهذا العَمَل، ويَحْمِل غياب الحَوْكَمَة تهديدات عديدة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، منها ما هو دَاخِلِيّ ومنها ما هو خَارِجِيّ، وجميع هذه التهديدات تعمل مُجْتَمِعَةً على تقويض هذا العَمَل والحَدّ من فاعليَّته والتأثير سلبًا على صُورته وسُمْعته في البيئة الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَات، وتُعْتَبَر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بشكلٍ عامّ بَالِغَة الحَسَاسِيَّة لغياب الحَوْكَمَة، وخَاصَّة أنَّ فشل إحدى المُنَظَّمَات أو تورُّطها بقضايا تَخُصّ النَّزَاهَة والشَّفَافِيَة لا يُؤَثِّر على المُنَظَّمَة وحدها، بل يَطَال جميع المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة وحتَّى العَالَمِيَّة منها، لذلك كُلّه يمكن القول بأنَّ غياب الحَوْكَمَة عن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من أخطر التهديدات الَّتِي تُواجه هذه المُنَظَّمَات، ومن أكثرها تأثيراً على مُخْرَجَاته ومُدْخَلاته.

وبشكلٍ عامّ تُعانِي العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من مشاكل وتَحَدِّيَات عِدَّة، تَتَمَثَّل بانخفاض مستوى التَّمْوِيل أو انخفاض فاعليَّة العَمَل وارتفاع التَّكاليف وغيرها من المشكلات والتَّحَدِّيَات، ولمواجهة هذه التَّحَدِّيَات تعمل هذه المُنَظَّمَات على اتِّبَاع سياسات علاجيَّة تكون في معظم الأحيان قليلة الفاعليَّة، مِمَّا يؤدِّي على استمرار هذه التَّحَدِّيَات وتفاقمها، والسَّبَب في عدم القدرة على حَلّ هذه المشكلات هو أنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مُمَثَّلَة بإدارتها لا تعمل على معالجة سبب المشكلة الحقيقيّ، بل تعمل على مُعالَجَة الأعراض، فهي لا تعرف سببًا حقيقيًّا لها، وهنا يمكن القول وبدون مبالغة فإنَّ غالبيَّة المشكلات والتَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة سببها غياب الحَوْكَمَة، فانخفاض التَّمْوِيل وانخفاض الفاعليَّة وغيرها من التَّحَدِّيَات هي من أعراض غياب الحَوْكَمَة، وتطبيق الحَوْكَمَة بشكل فعَّال كفيلٌ بعلاج هذه التَّحَدِّيَات.

إنَّ غالبيَّـــة المُنَظَّمَات الَّتِي لا تعتمد على نظام الحَوْكَمَة في عملها ونشـــاطاتها تبتعد عن الحَوْكَمَة لا من باب التهرُّب من اســـتحقاقات هـــذا المفهوم، بل لضَعْفِ إيمان الإدَارَة بفاعليّته، وخَاصَّة تلك المُنَظَّمَات الصَّغِيرة والنَّاشئة، فهي تَعْتَبِر أنَّ هذا المفهوم قد لا يُقَدِّم منفعةً ملموســـةً للمُنَظَّمَة، لذلك سرعان ما تقع في المشـــاكل وتعاني من التَّحَدِّيَـــات الَّتِي تُرْهِقُهَا وتنتهي بها إلى إيقاف العَمَل، لذلك تُعْتَبَر التَّوعِيَة بالحَوْكَمَة كمفهوم إدَارِيّ ضروريّ للمُنَظَّمَات من أَوْلويَّات العَمَل الإنْسَانيّ على الصعيد الإدَارِيّ، وانطلاقًا من خُطُورة غياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة سنُخَصِّص هذا المبحث لدراسة آثار غياب الحَوْكَمَة على العَمَل الإنْسَانيّ، وتحديد العَقَبَات الَّتِي تعترض طريق المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في حال عدم انتهاجها للحَوْكَمَة كمنهج إدَارِيّ.

ويمكن تقسيم الآثار النَّاجمة عن غياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة إلى مجموعتَيْن رئيسيَّتَيْن؛ الأولى الآثار المُبَاشِرَة والثَّانِية الآثار غير المُبَاشِرَة، وفيما تفاصيل ذلك:

الآثار المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يُؤَدِّي غياب الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى نتائج سلبيَّة على هذه المُنَظَّمَات، منها ما يظهر بشَـــكْلٍ مُبَاشِر وسريع ويكون واضحَ التَّأثير، ومنها ما لا يظهر إلَّا في وقت مُتَأَخِّر ولا يمكن ملاحظة آثاره إلَّا من قِبَل المَعْنِيِّينَ والاختصاصيِّينَ، إلَّا أنَّ التَّأثِيرَيْن يُقَوِّضَان أُسُـــس العَمَل الإنْسَانيّ ويضعون المُنَظَّمَة في مُواجَهَة تَحَدِّيات قد لا تتمكَّن من التَّغَلُّب عليها، وفيما يخصُّ الآثار المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة فهي تتعلَّق بالمُسْتَفِيدِينَ والمَانِحِينَ بالدرجة الأولى، وتُلْقِي بظلالها أيضًا على العلاقات التَّنْظِيمِيَّة في المُنَظَّمَة نفسها.

وتظهر الآثار السَّـــلْبِيَّة لغياب الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على ثلاثة مستويات رئيسة؛ هي مســـتوى المُسْتَفِيدِينَ والمَانِحِينَ والمُنَظَّمَة نفسها، وفيما يلي الآثار المُتَرَتِّبَة على كُلِّ مستوى من المستويات على حِدَة.

الآثار السَّلْبِيَّة على مستوى الجِهَات المَانِحَة:

- انخفاض رغبة المَانِحِينَ في تمويل أنشطة المُنَظَّمَة؛ وذلك إمَّا لعدم الثِّقَة في تصرُّفات الإدَارَة، أو للشَّكِّ في كفاءة هذه الإدَارَة في التَّعَامُل مع التَّمْوِيل الممنوح.
- في ظلّ غياب الحَوْكَمَة تطلب الجِهَات المَانِحَة شروطًا أعقد للتَّمْويل وتطلب إثباتات إضافيَّة لوجوه الإنفاق، مِمَّا يُعَقِّد الحصول على التَّمْوِيل ويَفْرِضُ تَحَدِّيَات أخرى تَتَمَثَّل بالتَّوثيق وغيرها من التَّحَدِّيَات.
- إنَّ غياب الحَوْكَمَة يفتح بابًا لتَدَخُّل المَانِحِينَ في سياسات المُنَظَّمَة وتوجُّهاتها، وخَاصَّة في ظِلّ اشتراطات قد تُعِيق العَمَل أو تَفْرِض أيديولوجيَّة المَانِحِينَ على المُنَظَّمَة، وبالتَّالي يقود المُنَظَّمَة للإخلال بمبادئ العَمَل الإنْسَانِيّ.
- التَّأثير سَلْبًا على صورة المُنَظَّمَة بشكلٍ عامّ، وعلى صورة مجلس الإدَارَة بشكلٍ خَاصّ لدى المَانِحِينَ المَحَلِّيِّينَ والدَّولِيِّينَ.

الآثار السَّلْبِيَّة على مستوى المُسْتَفِيدِينَ

على اعتبار أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ يقوم بجوهره وغايته الوحيدة على خِدْمَة الإنسان وتحسين ظروف حياته، لذلك يُعَدّ المستفيدون من خِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هم أبرز المُتَضَرِّرِينَ من غياب الحَوْكَمَة، فغياب الحَوْكَمَة يؤدِّي إلى انخفاض فاعليَّة العَمَل الإنْسَانِيّ، وبالتَّالي انخفاض المنافع والخِدْمَات الَّتِي يحصل عليها هؤلاء المُسْتَفِيدُونَ، وهنا يمكن القول بأنَّ أُسُس العَمَل الإنْسَانِيّ بدأت بالتراجع كون الخَلَل طال جوهر هذا العَمَل، ومن أبرز النِّقَاط الَّتِي تُمَثِّل الآثار السَّلْبِيَّة لغياب الحَوْكَمَة على مستوى المُسْتَفِيدِينَ:

- انخفاض جَوْدَة الخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَهْدَفِينَ بنشاطات المُنَظَّمَة.
- تدنِّي ثقة المُسْتَفِيدِينَ بنزاهة المُنَظَّمَة، مِمَّا يؤثِّر سلبًا على تعاونهم معها.
- ضياع حقوق المُسْتَهْدَفِينَ بأموال المَانِحِينَ بسبب ضَعْف إدَارَة هذه الأموال.
- بروز ميول بعض المَانِحِينَ للعطاء المُبَاشِر للمُسْتَهْدَفِينَ، مِمَّا يسبِّب في خسارة هؤلاء المُسْتَهْدَفِينَ للخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كالتَّنْظِيم والخِدْمَات النوعيَّة الَّتِي لا يستطيع المانحون القيام بها.

- الإساءة لعلاقة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالبيئة المَحَلِّيَّة؛ حيث سُجِّلَتْ عِدَّة حالات طَرْد لبعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في بعض المُخَيَّمَات في سوريا واليمن وغيرها، وهذه العلاقة السِّيَّئة تنعكس على المُسْتَفِيدِينَ في بيئاتٍ أخرى.
- تعثُّر المشاريع والمُبَادَرَات الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

الآثار السَّلْبِيَّة على مستوى المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة وإدارتها

المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة كيانٌ تنظيميّ امتَهَنَ العَمَل الإنْسَانيّ، وكَوْنُهَا مُنَظَّمَة فهي مَعْنِيَّة بجميع المفاهيم الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة السَّائِدَة في عالَم الأعمال، لذلك تُعْتَبَر الحَوْكَمَة بالنِّسْبَة لها ملاذًا آمِنًا من مختلف التَّحَدِّيَات الَّتِي تُوَاجهها، وبنفس الوقت يُعْتَبَر غيابها مَدْخلًا للعقبات التَّنْظِيمِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة والمَالِيَّة، **ومن أبرز النِّقَاط المُتَعَلِّقَة بالآثار السَّلْبِيَّة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة:**

- التعرُّض للعديد من الأزمات المَالِيَّة، وضَعْف القدرة على إدَارَة هذه الأزمات والخروج منها.
- وُجُود العديد من ممارسات الفساد الإدَارِيّ، وبالتَّالِي تَرَاجُع فاعليَّة الأداء وتَشَوُّه صورة المُنَظَّمَة في بيئتها.
- توريث كُلّ إدَارَة جديدة أعباء ومشكلات الإدَارَة القديمة، حتَّى الوصول لدرجة لا تستطيع الإدَارَة الصمود ومواجهة هذه التَّحَدِّيَات، وينتهي المطاف بالمُنَظَّمَة بالخروج من العَمَل ناهيك عن السُّمْعَة السَّيِّئَة لأعضاء مجلس الإدَارَة واتِّهامهم بالفَسَاد المَالِيّ والإدَارِيّ.
- انخفاض الكفاءة في الإجراءات الإدَارِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة، مِمَّا يُمَهِّد الطريق لدخول المُنَظَّمَة في أزمات مُتَعَاقِبَة.
- اقتصار نشاط المُنَظَّمَة على العطاء الآنِيّ بدلًا من سياسة العطاء التَّنْمَوِيّ.
- عدم إدراك مجلس الإدارة للمخاطر الَّتِي قد تتعرَّض المُنَظَّمَة لها مستقبلًا.
- الإنفاق المرتفع والمستمرّ على الجانب الإدَارِيّ على حساب النشاطات الخدميَّة الَّتِي هي من صُلْب عمل المُنَظَّمَة.
- عدم وُضُوح ودِقَّة الموازنات الخَاصَّة بالمشاريع، مِمَّا يؤدِّي إلى تَعَثُّر هذه المشاريع.

الآثار غير المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

لا تقلّ خطورة الآثار غير المُبَاشِرَة لغياب الحَوْكَمَة على المُنَظَّمَات عن نظيرتها المُبَاشِرَة، ورُبَّمَا تكون هذه الآثار غير المُبَاشِرَة أعمق تأثيرًا وأكثر سلبيَّةً، وقد لا تظهر هذه الآثار إلَّا للمُخْتَصِّينَ في هذا الشأن، إلَّا أنَّ أثَرَهَا يطال مختلف جوانب العَمَل الإنْسَانيّ، ويمتدُّ هذا الأثر ليشمل جميع المعنيِّينَ في العَمَل الإنْسَانيّ، إضَافَة إلى أثرها على التَّنْمِيَة في المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة العاملة ضمنها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، **ومن أهَمّ الجوانب الَّتِي تطالها آثار غياب الحَوْكَمَة:**

- **الخَلَل في هيكلة التكاليف:** ففي ظلّ غياب الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعاني المُنَظَّمَات من تغيُّرات واضحة في بِنْيَة التكاليف والمصاريف، فتَضْطَرُّ إلى زيادة بعض التكاليف على حساب التكاليف التَّشْغِيلِيَّة المُرْتَبِطَة بالخِدْمَات والمشاريع الإنْسَانِيَّة، فعلى سبيل المثال تَضْطَرّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى المُبَالَغَة في التكاليف الإعلانيَّة المُتَعَلِّقَة بجَلْب التَّبَرُّعَات وإقناع المَانِحِينَ بالاستمرار في تمويلهم، وسبب هذه الزِّيَادَة هو عدم ثقة المُتَبَرِّعِينَ بكفاءة المُنَظَّمَة في إدَارَة الأموال، ومَرَدّ هذا الضَّعْف في الكفاءة هو غياب الحَوْكَمَة، كما أنَّ غياب الحَوْكَمَة يدفع بالمَانِحِينَ إلى طلب إصدار كشوفٍ إضافيَّة؛ بسبب ضَعْف ثقة المَانِحِينَ بإدَارَة هذه المُنَظَّمَات؛ ممَّا يُشكِّل تكاليف إدَارِيَّة جديدة على المُنَظَّمَة تُؤَثِّر سلبًا على خِدْمَاتها الإنْسَانِيَّة، وطبعًا تكون المُنَظَّمَة في حِلّ من هذه الكشوف الإضافيَّة في ظِلّ وُجُود معايير إفصاح فَعَّالَة في المُنَظَّمَة.
- **انعدام الحِرَفِيَّة في العَمَل:** تعاني العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من انخفاض فاعليَّة الموارد البَشَرِيَّة لديها، وسبب هذا الانخفاض هو كَوْن هذه المُنَظَّمَات لا تَعتَمِد على معايير واضحة في التوظيف، فمعظم العَامِلِينَ هم من الهُوَاة، ومعظمهم يعتمد على العَمَل الموسميّ، فلا يتمكَّنُون من كَسْب الخبرة التراكميَّة، وهنا يظهر دَوْر الحَوْكَمَة جَلِيًّا وواضحًا، فالحَوْكَمَة لا يمكن أن تُطَبَّق إلَّا في ظِلّ خبرات بَشَرِيَّة واضحة، وهنا يجب التَّأكِيد على أنَّ الاعتماد على هُوَاة في

العَمَل الإنْسَانيّ يُضْعِف من أهَمِّيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ويُقَلِّل من فاعليَّة أنشطتها وخِدْمَاتها، وبالطَّبْع تَتَحَمَّل إدَارَة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هذه المَسْؤُولِيَّة بشَكْلٍ مُبَاشِر.

الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة

تُعَدُّ الحَوْكَمَة مُنْخَفِضَة التَّطبيق في بيئة الأعمال العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة بشكلٍ عامّ، وهذا الانخفاض ينسحب على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، مع أنَّ هذه المُنَظَّمَات تُعْتَبَر بحاجةٍ ماسَّة لمفهوم الحَوْكَمَة؛ مقارنةً بنظيرتها العَالَمِيَّة، وذلك نظرًا لما تتعرَّض له هذه المُنَظَّمَات من هجومٍ كبيرٍ من الدُّوَل الكبرى، إضَافَة إلى اتِّهامات مَحَلِّيَّة ودولِيَّة بتمويل أنشطة غير شرعيَّة وذات صلة بالإرهاب، وهو ما يتطلَّب أن تتعامل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بكثيرٍ من الشَّفَافِيَة والرِّقَابَة الجَيِّدَة على سَيْرْ العَمَل بها، وأنْ تُطَبِّق معايير الإفصاح بأقصى درجات الجَوْدَة المُمْكِنَة، والعَمَل على رفع كفاءة القيادات والعَامِلِينَ لديها؛ ولأنَّ العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة تُعاني من حالة من الضَّعْف في قُدُرَاتها ومواردها البَشَرِيَّة وضَعْف البيانات الموجودة لديها بالنِّسْبَة للمُسْتَفِيدِينَ.

إنَّ مقارنة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة بنظيرتها الغربيَّة يمكن الملاحظة وبوضوح تَرَاجُع مستوى تطبيق الحَوْكَمَة، وانخفاض الوَعْي بأهَمِّيَّة هذا المفهوم، وهذا ما يُسبِّب تراجع فاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ في المنطقة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة بشكلٍ عامّ، وبالطبع فإنَّ هذا الانخفاض لا يشمل جميع المُنَظَّمَات، إلَّا أنَّ تلك المُنَظَّمَات تُسِيء إلى العَمَل الإنْسَانيّ برُمَّتِهِ، فمن هي المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة الَّتِي تَتَّبِع معايير الإفصاح الدَّقِيق عن تعاملاتها المَالِيَّة، ومن هي الَّتِي تعتمد معايير واضحة وصحيحة في التَّوظيف، ومَن هي المُتَّبِعَة للمُسَاءَلَة الوَظِيفِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، بالتَّأكيد فإنَّ هذه المُنَظَّمَات المُحَقِّقَة لهذه الشروط يمكن عدُّها على أصابع اليَد الواحدة في بيئةٍ يوجد بها العشراتُ والعشرات من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، لذلك يجب القول بأنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة لا تقف أمام خيار تطبيق الحَوْكَمَة من عدمه، بل هي أمام قرارٍ مصيريّ يُحدِّد مستقبلها ومستقبل هذا العَمَل في العالَم الإسلامِيّ والعَرَبِيّ.

المبحث الرَّابِع

أُسُس تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

يقوم تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــــانِيَّة على جُمْلَةِ أُسُس ومبادئ، فهو ليس نظامًا عشوائيًّا، وتطبيقه لن يُحَقِّق الفائدة المَرْجُوَّة في حالِ لم يكن هذا التَّطبيق قائمًا على أُسُـــس صحيحة ومبادئ علميَّة، فالتَّطبيق الخاطئ للحَوْكَمَة قـــد لا يكون أقلّ ضررًا من غيابها، وخـــلال العَمَل على تطبيق الحَوْكَمَة يجب أن تأخذ إدارة المُنَظَّمَة طبيعة العَمَل الإنْسَانيّ بعين الاعتبار عند تحديد الأُسُس الوَاجب اتِّباعها في التَّطبيق، فتطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة قد يتقاطع بنِسْـــبَة ما مـــع المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة أو الحُكُوميَّة، إلَّا أنَّـــه يختلف عنها في مَوَاطِن أخرى، بمعنى لا يجب أن تعمل المُنَظَّمَة على استنساخ طرق وأُسُس تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، وبالتَّأْكيد لا ضَيرْ من الاســـتعانة بخبرة المُنَظَّمَات الأخرى، ولكن يجب أن يكون القَوْل النهائيّ لطبيعة العَمَل الإنْسَـــانيّ ذاته؛ وفي هذا المبحث سنناقش طُرُق وأُسُـــس تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، ونُحَدِّد السُّـــبُل الأفضل والأنجع والَّتي تمَكِّن المُنَظَّمَة وإدارتها من الوُصُول لنظام حَوْكَمَة فَعَّال وضَامِن لضبط مُدْخَلات ومُخْرَجَات العَمَل.

ونظام الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة يمْتَدّ ليشمل مختلف أقسام المُنَظَّمَات، كما يشـــمل علاقتها مع جميع أصحاب المصلحة، ولكُلّ جِهَةٍ من هذه الجهات أُسُـــس حَوْكَمتها الخَاصَّة بها والَّتي تختلف عن الأخرى، وإن كانت تشترك معها في أنَّ المبادئ الأسَاسِـــيَّة هي ذاتها، ولكن تختلف بإجراءات التَّطبيق، وفيما أُسُـــس وطُرُق تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

أُسُس الحَوْكَمَة داخل مجلس الإدارة

تَنْعكــس الحَوْكَمَة في مجلس إدارة المُنَظَّمَة الإنْسَــانيَّة على جميع أقســام المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها ومشــاريعها، وعلى علاقتها بأصحاب المصلحة، فمجلس الإدارة هو العَقْل المُدَبِّر للمُنَظَّمَة، فإذا صَلَحَ هذا العقل صَلَحَتْ الأفعال، وصَلَحَتْ باقي أقســام الجَسَد الإدَاريّ في المُنَظَّمَة، وعمومًا تقوم الحَوْكَمَة في مجلس الإدارة على جملةٍ من الأفعال والسُّــلُوكِيَّات الإدَاريَّة والتَّنْظِيميَّة الَّتي تَضْمن أنَّ جميع القرارات الصَّادِرَة عن هذا المجلس تَصُبّ في مصلحة المُنَظَّمَة ومصلحة أصحاب المصلحة،

وفيما يلي أهَمّ هذه الإجراءات والسُّلُوكِيَّات:

- الحرص على تكوين مجلس إدارة يَعِي أعضاءَه أهَمِّيَّة الحَوْكَمَة ودَوْرها في نجاح المُنَظَّمَة، ويعمل على تعويم مفهوم الحَوْكَمَة لجميع المســتويات الإدَاريَّة؛ بحيث يكون لكُلّ عامل مَسْــؤُوليَّة محدَّدة وواضِحَــة في المُنَظَّمَة، كما يجب أن يَتَفَهَّم مجلــس الإدَارَة مُتَغَيِّرَات البيئة الخَارِجيَّة المُتَعَلِّقَة بالحَوْكَمَة، ويعمل على التَّناغم والانسجام بينها وبين البيئة الدَّاخِلِيَّة.
- أن يَضْمَــن مجلس الإدَارَة وضْع أهداف قابلة للتطبيق، وأن يقوم بمراجعة دائمة لهذه الأهداف، كما يجب أن يعمل المجلس على إقرار الموازنات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، وأن تكون هذه الموازنات علنيَّة ومنشــورة بحيث يتمكَّن جميع أصحاب المصلحة من الاطِّلاع عليها، وأن تكون الخُطَط والأهداف مُتَنَاسِبَة مع واقع الموازنات.
- وَضْع مِيثاق دَاخِلِيّ للمجلس يُحَدِّد المَسْــؤُولِيَّات، ويُحَدِّد أوجه المُسَــاءَلَة لأعضاء المجلس.
- الحِفَاظ على حجم صغير للمجلــس والتَّأْكِيد على أنْ يكون عدد الأعضاء فَرْدِيًّا لتجنُّب الوقوع في أيّ مأزقٍ خلال عَمَلِيَّات التَّصْويت.
- ضمان اســتقلاليَّة أعضاء المجلس، وعدم وجود أيّ عُضْو يتَّصل بآخر بقرابة من الدرجة الأُولَى أو الثَّانية.

الإجراءات الدَّاخِليَّة للحَوْكَمَة

يُقْصَد بالإجراءات الدَّاخِليَّة تلك الوثائق المُعْتَمَدَة من قِبَل المُنَظَّمَة الإنْسَـــانيَّة والمُتَعَلِّقَة بالأنشـــطة الروتينيَّـــة الَّتِي ينتهجها العاملون، وتكون هـــذه الإجراءات ذات علاقة مُبَاشِرَة أو غـــير مُبَاشِرَة بأصحاب المصلحة، وتختلف هـــذه الإجراءات من مُنَظَّمَة لأخرى؛ وذلك حسب الأنشطة والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَة، كما تختلف الإجراءات ضِمْن المُنَظَّمَة نفســـها؛ وذلك بين الأقسام المختلفة، ويجب توافر جُمْلَة من الصِّفات والخَصَائص في هذه الإجراءات؛ بحيث يَضْمن أنْ تُؤدِّي الغَرَض المراد منها في إطار الحَوْكَمَة الشَّامِلَة في المُنَظَّمَة، وفيما يلي أهَمّ صفات وخَصَائص الإجراءات الدَّاخِليَّة في المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة:

- **اســـتعمال جُمَل قَصِيرَة ومُخْتَصَرَة وبسيطة في توضيح الإجراءات الدَّاخِليَّة**، فالإجراءات الطويلة يَصْعُب فَهْمها وغالبًا ما يُسَـــاء فَهْمها من قِبَل العَامِلِينَ على عكس القَصِيرَة والمُخْتَصَرَة.
- **الاستعانة بالوســـائل البَصَريَّة لإيصال الإجراءات الدَّاخِليَّة للعَامِلينَ**، كصُوَر الغرافيك والأشـــكال البيانيَّة، وتكون هذه الصُّوَر مُوَجَّهَة للعَامِلِينَ وللمُسْتَفِيدِينَ وللمُجْتَمَع المَحَلِّيّ.
- **الابتعـــاد قَدْر الإمكان عن السُّـــلُوكيَّات الارتجاليَّة**، والعَمَل على أن تكون جميع نشاطات المُنَظَّمَة تقوم وفْق مجموعةٍ واضحةٍ ومُعْلَنَةٍ من الإجراءات والسِّياسَات والشُّروط الَّتِي يجب أن يلتزم بها كُلّ فردٍ يعمل داخل المُنَظَّمَة.
- **الالتـــزام بالمِهْنِيَّة وتعزيز الاحتراف في العَمَـــل**، وذلك من خلال الابتعاد عن التوظيف العشوائيّ، والعَمَل على استقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة في العَمَل الميدانيّ والإدَاريّ والتَّنْظِيميّ.
- **العَمَل بنزاهةٍ تامَّة**، فالتَّعَامُل النَّزيه هو أحد أهَمّ مبادئ الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، وهذه النَّزَاهَة تبدأ من هَرَم المُنَظَّمَة لتَصِل إلى المســـتوى التَّشْغِيليّ المباشِر.

إجراءات الحَوْكَمَة المَالِيَّة

تُعْتَبر الحَوْكَمَة المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة من أهَمّ إجراءات الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَة، وذلك انطلاقًا من أهَمِّيَّة المصادر المَالِيَّة للمُنَظَّمَة كمَعِين أَسَاسِيّ لتقديم الخِدْمَات وتَبَنِّي البرامج الإنْسَانِيَّة، وتُعْتَبر الحَوْكَمَة المَالِيَّة مُهِمَّة للمَانِحِينَ أيضًا؛ فتَبَنِّي المُنَظَّمَة الإنْسَــانِيَّة معايير واضحة للحَوْكَمَة يُشَجِّع المَانِحِينَ على الاستمرار في تقديم التَّمْوِيل، وفيما يلي أهَمّ إجراءات الحَوْكَمَة المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة:

- **اتِّبَــاع منهج واضح للإفصاح المَــالِيّ**، وخَاصَّة فيما يخصّ مُدْخَلات ومُخْرَجَات المُنَظَّمَة، وهنا يجب أن تُرَاعِي المُنَظَّمَة من خلال إدارتها المعايير العَامَّة والدَّوْلِيَّة في الإفصاح المالِيّ.
- **تفعيل دور التغذية العكســيَّة للمعلومات المرتدَّة**، من خلال تأمين نظام فَعَّال لإيصال الشكاوى والتَّعَامُل مع هذا الشكاوى بحِرَفِيَّة وأمانة، والاستجابة السَّريعة لها في حال كانت مُحِقَّة.
- **الرِّقَابَة المَالِيَّة**؛ فالرِّقَابَة من صُلْب نظام الحَوْكَمَة، وخَاصَّة المَالِيَّة، ويمكن القول: إنَّه في ظِلّ غياب الرِّقَابَة المَالِيَّة لا يمكن الادِّعاء بوُجُود نظام حَوْكَمَة.
- **تدقيق تكاليف الخِدْمَات الإنْسَــانِيَّة المُقَدَّمَة مع الوثائق المَالِيَّة**، والتَّأكُّد من أنَّ التَّكاليف المُصَرَّح بها تكاليف حَقِيقِيَّة ومنطقيَّة.

في ختام هذا الفصل، لا بُدَّ من التَّأْكِيد على أنَّ معايير الحَوْكَمَة بشـــتَّى أشكالها تُعْتَبَر بالغة الأهَمِّيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، وعلى الرَّغْم من أنَّ انتشار معايير الحَوْكَمَة في هذه المُنَظَّمَات مازال ضَيِّقًا مقارنةً مع المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، إلَّا أنَّ العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة قَطَعَت شـــوطًا مُهمًّا في هذا المجال، ففي أستراليا على ســـبيل المثال تَمَّ تشـــكيل لجنة خَاصَّة بحَوْكَمَة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة(1)، ومَهَمَّة

1. بـيرد، مــاري. **حَوْكَمَة القطَاع غير الرِّبحيّ من مَنْظُور الكيانات المُنَظَّمَة**، التجربة الاســتراليَّة، المنتدى السَّــادس لتطوير القطَــاع غير الرِّبْحِيّ، 2019م، تاريخ الزيارة 23 مــارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/vSvh0

هذه اللَّجْنَة مُسَاعَدَة المُنَظَّمَات العَامِلَة في أستراليا على تطبيق معايير الحَوْكَمَة، وعلى المســـتوى العربيّ تُعَدّ تجربة وحْدَة تنسيق الدَّعْم[1] في تطبيق الحَوْكَمَة من التَّجارب الرَّائدة[2].

وعمومًا يمكن القول: إنَّ العَقْد الماضي كان حَاسِمًا في تطبيق الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وخَاصَّة لناحية انتشار مفهوم الحَوْكَمَة وزيادة الوَعْي التَّنْظِيمِيّ بضرورةِ تطبيقها، ويمكن التَّوَقُّع بأنَّه في نهاية العَقْد الحَالِيّ، ستكون غَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة قد طبَّقت جميعها معايير الحَوْكَمَة في مختلف نشاطاتها.

1. **وحدة تنسيق الدَّعْم: مُؤَسَّسَة سُوريَّة وطَنِيَّة غير حُكُومِيَّة**، غير سياسيَّة، غير ربحيَّة، تعمل على مُضَاعَفَة الأثر للمُسَاعَدَات المُقَدَّمَة للشَّعب السُّوريّ عَبْر تنسيق الجهود بين المَانِحِينَ والوكالات التَّنْفِيذِيَّة والشُّرَكَاء المَحَلِّيِّينَ، الموقع الرسميّ لوحدة تنسيق الدَّعْم، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SPo1q
2. ما معنى الحوكمة، **الموقع الرسميّ لوحدة تنسيق الدعم**، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PmVFS

الفَصْل العَاشِر

التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.. المفهوم والأهداف والأدوار**
  - مفهوم التَّسْوِيق في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ
  - أَهَمِّيَّة التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - أهداف التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة
  - الاسْتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيقِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - التَّسوِيق الدَّاخِلِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة
- **المَبْحَث الثَّانِي: المزيج التَّسْوِيقِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة**
  - عناصر المزيج التَّسْوِيقِيّ التَّقْلِيدِيَّة: المُنْتَج، التَّوْزِيع، السِّعْر، التَّرْوِيج
  - عناصر المزيج التَّسْوِيقِيّ المُسْتَحْدَثَة: الأفراد، البيئة المَادِّيَّة، العَمَلِيَّات
  - المزيج التَّسْوِيقِيّ بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ
  - تجزئة السُّوق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
- **المَبْحَث الثَّالِث: مَهَارَات الإقناع والتَّأْثِير في العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - صفات ومَهَارَات المُقْنِع
  - الرِّسَالَة الإقْنَاعِيَّة
  - الوسيلة الإقْنَاعِيَّة
  - دَوْر التَّسْوِيق في زيادة الموارد المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - منافع التَّسْوِيق للمشاريع الإنْسَانِيَّة

الفَصْل العَاشِر

التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

مُقَدِّمَة

سادت حتَّى فترةٍ مُتأخِّرَة أنَّ التَّسْويق عَمَلِيَّة إدَارِيَّة مُرْتَبِطَة بالمُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة فقط، وتَمَّ النَّأْيُ بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة عن هذا المفهوم على اعتبار أنَّ التَّسْويق قد يُسِيءُ للعَمَل الإنْسَانِيّ، ورَغْمَ أنَّ هذه النَّظْرَة بدأت بالتغيُّر مع بداية النِّصف الثَّاني من القرن الماضي؛ إلَّا أنَّ علاقة التَّسْويق بالعَمَل الإنْسَانِيّ بَقِيَتْ مَحَلّ جَدَلٍ، بين مُؤَيِّدٍ ومُعَارِضٍ لهذه العلاقة، إلى أنْ حُسِمَ هذا الجَدَل على يَد عرَّاب التَّسْويق "فيليب كوتلر"(1) وصديقه "سيدني ليفي"(2)؛ وذلك في عام 1969م من خلال مقالٍ نُشِرَ حينها بعُنْوان "توسيع مفهوم التَّسْويق"(3)؛ حيث أكَّد المُؤَلِّفَان على أنَّ التَّسْويق نَشَاطٌ اجْتِمَاعِيّ يذهب إلى حَدٍّ بعيدٍ عن بيع معجون الأسنان أو الصابون والحديد، وأنَّ عددًا كبيرًا من الأعمال أصبحت تَتِمّ داخل المُجْتَمَع

1. **فيليب كوتلر:** مُفَكِّر واقْتِصَادِيّ أمريكيّ مواليد 1931م، بروفيسور في التَّسْويق الدَّوْليّ، أنجَز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتِّقنية، بعد الدكتوراه دَرَسَ علم الرِّياضِيَّات في جامعة هارفارد والعلوم السُّلوكِيَّة في جامعة شيكاغو، اختير من مجَلَّة فايننشال تايمز في عام 2001م كرابع أهَمّ مُفَكِّر في مجال الإدارة، في عام 2008م اختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المُفَكِّرينَ تأثيرًا في مجال الأعمال، تُعَدّ مُؤَلَّفَاته ذات تأثير عميق في التَّسْويق الدَّاخِلِيّ والدَّوْلِيّ، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/0NKz1
2. **سيدني ليفي:** مُفَكِّر اقْتِصَادِيّ أمريكيّ، وُلِدَ عام 1926م، حَائِز على درجة الدكتوراه في التَّسْويق وفي العلوم السُّلُوكِيَّة، يُعَدُّ من أهَمّ المُفَكِّرينَ الإدارِيِّينَ في القرن العشرين، وأحد المُسَاهِمِينَ البَارِزينَ في دراسة سُلُوك المُسْتَهْلِك، ومن المُؤَسِّسِينَ لنظريَّة شُمُول التَّسْويق للأنشطة الاجتماعيَّة هو وصديقه كوتلر، موقع مدرسة الإدارة في جامعة نورث ويسترن، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/pr5qy
3. Kotler, P.& Levy, S. (1969). **Broadening the Concept of Marketing**, Research Gate. Retrieved from https://cutt.us/hMxzX

مـن خـلال مُنَظَّمَات أخـرى غَيـر المُنَظَّمَات التِّجارِيَّة، وكُلّ هـذه المُنَظَّمَات تمُارِس أنشـطةً شـبيهةً إلى حَدٍّ كبيرٍ بالتَّسْوِيق، سـواءً اعْتَبَـرَتْ ذلـك تسويقًا بالمفهوم العلميّ أمْ لا، فدُخُول التَّسْـويق إلى قطاع العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـانيّ وتفعيل دَوْره كان مُتَأَخِّـرًا نِسْبِيًّا مقارنةً مع باقِي القطاعات، ورُبمَّا يرجـع ذلـك إلـى الفَهْـم الخَاطِـئ مِـن قِبَـل هـذه المُنَظَّمَات لمعنـى التَّسْوِيق؛ بحيـث اعتبرتـه وسـيلةً للبَيْـع والتَّأْثِير والإقْنَـاع فقـط، وأنَّهـا لا تحتـاج له؛ كَوْنُهَـا فـي سُـوق الطَّلَـب علـى خِدْمَاتهـا أكبـر مـن العَـرْض المُقَـدَّم، إضَافَة إلى النَّظْرَة العَامَّة مِن قِبَل إدارَة المُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة والَّتِي ترى بأنَّ التَّسْوِيق يمكن أن يُخْرِج العَمَل الإنْسَانيّ عن هدفه العَامّ.

لكنَّ التَّسْوِيق لا يَعْنِـي فقط البيـع والتَّأْثِير والإقْنَـاع فحسـب، بل هـو النَّشَاط الَّذِي يُمَكِّـن المُنَظَّمَة مـن تصميـم المُنْتَجَات والخِدْمَات وتسـليمها لجمهورها المُسْتَهْدَف والاحتفـاظ باتِّصال مُسْتَمِرّ مـعهم والتَّعَرُّف علـى احتياجاتهـم، وتطويـر مُنْتَجَات وخِدْمَات جديدة لتلبيـة تلـك الاحتياجـات، فالتَّسْوِيق في العَمَل الإنْسَانيّ وخَاصَّة مع التَّغَيُّرات المُتَسَارِعَة في مختلف البيئات غدَا مَطْلَبًا ضروريًّا للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وهو رافعةٌ حَقِيقِيَّة لفَاعِليَّة هذه المُنَظَّمَات، لذلك وانطلاقًا من هذه الأَهَمِّيَّة سـيكون هذا الفَصْل مُخَصَّصًا لدراسة مفهوم التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة؛ من خلال توضيح مفهومه وأهدافه وطُرُق تفعيله وأبرز مُعَوِّقَاته.

المبحث الأَوَّل

التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

المفهوم والأهداف والأدوار

عَرَفَ التَّسْـــويق بمفهومه العَامّ تَطَوُّرَات عِدَّة، بدأت بمفاهيمَ بسيطةٍ، وانتقل خُطْوَة بخُطْوَة خلال مراحل زَمَنِيَّة عِدَّة ليصل إلى المفهوم الحَاليّ، فبدايته كانت في بداية القرن العشرين مع ظُهُور مفهوم التَّسْـــويق الإنْتَاجِـــيّ، وانتقل بعدها إلى المفهوم البيعيّ، ومنه إلى التَّوَجُّه للمُسْـــتَهْلك ليصل في وقتنا الحاليّ إلى مفهومه الأوسع والأشمل، وهو التَّسْويق المُوَسَّع أو الشَّـــامِل، وتُعْتَبَرَ مرحلة ما بعد الحرب العَالَميَّة الثَّانية المرحلة الأكثر غِنًى بتطوُّر التَّسْـــويق كمفهوم وتطبيق، وشهدت هذه المرحلة دُخُول التَّسْويق عالَم الأعمال الإنْسَانِيَّة، إلَّا أنَّ دُخُول التَّسْويق إلى المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لم يكن سهلاً ويسيراً، فهذا الدُّخُول واجَهَ مُعَارَضَةً حَادَّةً من بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في سبعينيَّات القرن الماضي، وكانت حُجَّة المُعَارِضِينَ في أنَّ التَّسْويق سيذهب بالعَمَل الإنْسَـــانيّ إلى حيـــث لا يجب أن يكون، ووصلت المعارضة إلى حَـــدّ اتِّهَام من يُرَوِّج لدُخُول التَّسْـــوِيق إلى العَمَل الإنْسَانيّ بأنَّه يعمل لتدعيم صورته الذَّاتيَّة على حساب العَمَل الإنْسَـــانيّ، واسْـــتَمَرَّ هذا الجَدَل إلى أنْ حَسَم "كوتلر" و"ليفي" هذا الخلاف لصالح التَّسْـــوِيق، وبدأ هذا الرَّأْي يَحْظَى بالقَبُول التَّدْريجيّ في دائرة التَّسْـــوِيق الأكاديميَّة، وتُوِّجَ هذا النَّجَاح باستبيانٍ أجْرَاه "نكلس"(1) عام 1974م، أظهَر أنَّ 95% من الأكَاديميِّينَ التَّسْـــويقيِّينَ يدعمون فكرة دُخُول التَّسْويق إلى النَّشَاط الإنْسَانيّ، وأنَّ هذا الدُّخُول سيُحَقِّق قيمةً مُضافَةً جديدةً لمُخْرَجَات هذا العَمَل، ومن حينها بدأ

1. William, N. (1974). **Conceptual Conflicts in Marketing, Econbiz**. Retrieved from: https://cutt.us/tGM6X

التَّسْــويق بالتَّطوُّر دَاخل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة ليغدو الآن جزءًا رئيسًا من أنشطةِ وفعاليَّاتِ هذه المُنَظَّمَات، وليُقَدِّمَ -كما تَوَقَّعَ الأكاديميُّونَ آنذاك- قيمةً مُضَافةً واضِحةً لمُخْرَجَات العَمَل الإنْسَــانيّ، تَمَثَّلَتْ بزيادة المَنْفَعَة المُتَحَصَّلَة للمُسْــتَفِيدِينَ، واستقرارًا خدميًّا وتشغيليًّا وتَمْويلِيًّا للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

مفهوم التَّسْويق في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ

يشير مفهوم التَّسْــوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة إلى مجموعةٍ من الأنشطة المُتَسَلْسِــلَة والمُتَكَامِلَة الَّتِي تعمل لتحقيق هدفٍ واحدٍ هــو تعزيز مكانة المُنَظَّمَة من خلال تحقيقها الاســتقرار الخِدْميّ والتَّمْويليّ، وهذه الأنشطة لا ترتبط بقِسْمٍ مُحَدَّدٍ في المُنَظَّمَة ولا تُشَــكِّل مَهَمَّةً لجزءٍ مِــن العَامِلِينَ فقط، بل هي مَهَمَّة جَمَاعِيَّة، يجب على جميع العَامِلِينَ وفي مختلف مستوياتهم الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة العَمَل على إنجازها بالشَّــكل المطلوب، وهي ليســت مَهَمَّةً مُؤَقَّتَةً يمكن الانتهاء منها، بل هي مُسْــتَمِرَّة اســتمرارَ نَشاطِ المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، وفي حال توقُّف هذه المَهَمَّة أو تَعَثُّرها وانخفاض فاعليّتها فســتُؤَثِّر وبشَــكْلٍ مُبَاشِر على واقع المُنَظَّمَة من خلال علاقتها مع المَانِحِينَ والمُسْتَهْدَفِينَ والجِهَات الحُكُومِيَّة والبيئة الاجْتِمَاعِيَّة كَكُلّ.

وكمَدْخَلٍ لفَهْمٍ أوضح لمفهومِ التَّسْــوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة سَنُوَضِّح مفهوم التَّسْوِيق بإطاره العَامّ، فالتَّسْــوِيق هو: "العَمَل الإدَارِيّ الَّذِي يعتمد على التَّخْطِيط الاستراتيجيّ للجهود المبذولة للمشروع، وتوجيه هذه الجهود في مســارها السَّــلِيم، واستخدامها في البرامج الَّتِي تَســتهدف خِدْمَة البرامج الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَة، وعَمَلِيَّة التَّسْــوِيق تَتَطَلَّب التوحيد الدَّائِم والمُسْتَمِرّ للجهود في نظامِ عملٍ مُوَحَّد". والتَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يســتمدُّ مَهَمَّته ومعناه من مفهوم التَّسْوِيق العامّ، إلَّا أنَّ له خصوصيَّة تُفَرِّده وتُمَيِّزَه عن التَّسْوِيق العامّ، فالتَّسْوِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ هو عبارةٌ عن تبادُل للمَنافع، فعندما تحصل المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة على المال من المُتَبَرِّع أو المَانِح فهي تُعطيه إحساسًا كبيرًا بالرَّاحة والرِّضَا عن الــذَّات، وأنَّه قد أدَّى واجباته حيالَ المُحْتَاجِينَ؛ ونفس الأمر يمكن إســقاطه على العلاقة بين المُنَظَّمَة وبين المُسْتَفِيدِينَ من خِدْمَاتها وأنشطتها ومشاريعها.

والتَّسْويق في العَمَل الإنْسَانيّ هو نشاطٌ مُسْتَمِرّ وعَمَليَّة دَائِمَة تستمرّ بعد تقديم الخِدْمَة للمُسْتَفِيدِينَ، ولا تنتهي عندها، وذلك من خلال دراسة تأثير هذه الخِدْمَة عليهم وتحديد فيما إذا كانت مُلائِمَة أم لا، وكذلك الأمر ينطبق على المَانِحِينَ. فالعلاقة معهم لا تنتهي بالحصول على التَّمْويل، فالتَّسْويق الإنْسَانيّ الشَّامِل يرى أنَّ علاقة المُنَظَّمَة مع المَانِحِينَ يجب أن تستمرّ ولو انقطع التَّمْويل لفترةٍ ما، فالعلاقة هنا ليست علاقةً تَمْويليَّة فقط تنتهي بنهاية المِنْح، وهذا ما يعطي العَمَل الإنْسَانيّ بُعْدَه المُؤَسَّسِيّ الاسْتِرَاتِيجِيّ.
كما يمتاز التَّسْويق في العَمَل الإنْسَانيّ عن نظيره العامّ، بأنَّه يشمل تسويق الأفكار؛ فتسويق الأفكار في العَمَل الإنْسَانيّ يُعْتَبَر من صُلْب مَهَامّ المُنَظَّمَة، وهذا التَّسْويق للأفكار ذو اتِّجاهات عِدَّة، وفي سياق هذا المبحث سَنَتَطَرَّق وبشكلٍ مُوَسَّع لتسويق الأفكار في العَمَل الإنْسَانيّ، وأَهَمِّيَّة هذا التَّسْويق في رَفْع جَوْدَة الخِدْمَات والأنشطة المُقَدَّمَة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

أَهَمِّيَّة التَّسْويق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة التَّسْويق في العَمَل الإنْسَانيّ في أنَّه بمثابة التَّنْمِيَة الحَقِيقِيَّة للمُنَظَّمَات من خلال الوصول بتركيز وفاعِلِيَّة للجماهير والفئات المُسْتَهْدَفَة من خلال التَّخْطِيط التَّسْويقِيّ، وتفعيل الموارد المَالِيَّة، وتوسيع مصادر الدَّخْل والاستثمار الأمثل للموارد البَشَرِيَّة والمَالِيَّة لتحقيق الأهداف الَّتِي أُنْشِئَتْ من أجلها هذه المُنَظَّمَات وحمايتها من الهَدْر، لا سِيَّمَا مع انخفاض مُعَدَّلات المُسَاهَمَات المَالِيَّة مِن قِبَل المُتَبَرِّعِينَ والجِهَات المَانِحَة.

ما الَّذِي يجعل للتَّسْويق أَهَمِّيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

- يُشَجِّع على الابتكار والنُّمُوّ والاستغلال الأمثل للموارد المُتَاحَة والطَّاقَات البَشَرِيَّة المُتَوَافِرَة.
- يساعد على دَفْع حركة التَّنْمِيَة للعَمَل الإنْسَانيّ بشكلٍ عَامّ، كَوْنَه يبني شبكة علاقات واسِعَة مع الأطراف ذات الصِّلَة المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ والجِهَات الحُكُومِيَّة.

- يَحْمِي المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة من التَّذَبْذُب التَّمْويليّ الَّذي يُؤَثِّر على استقرار المُنَظَّمَة الماليّ والتَّشْغيليّ.
- يلعب دَوْرًا فاعلًا في إدارة المشاريع الَّتِي تَتَبَنَّاها المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة؛ فنجاح المشاريع الإنْسَانيَّة يرتبط وبدرجةٍ كبيرةٍ بقُدْرَة المُنَظَّمَة على التَّسْوِيق لها.
- يساهم في تعزيـز الصـُّورَة الإيجَابيَّة والسُّـمْعَة الطَّيِّبَـة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة مـن خـلال إبـراز برامجهـا ومشـاريعها.
- إشـاعة ثقافة العَمَل الإنْسَـانيّ بين أفراد المُجْتَمَع المَحَلِّيّ وحثّهم على الاندماج في المَنْظُومَة المُجْتَمَعيَّة الإنْسَـانيَّة، وهذه النُّقْطَـة تُعْتَبَر بالغة الأَهَمِّيَّة، وإن كانت آثارها لا تظهر مُبَاشَرَةً، إلَّا أنَّها تعمل على تأسيس مُستقبَلِيّ عالي الفَاعِلِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ.

ويُعَدُّ التَّسْوِيق ذا أَهَمِّيَّة مُضَاعَفَة للمشاريع الإنْسَانِيَّة، وخَاصَّةً كون هذه المشاريع من أكثر أدوات العَمَل الإنْسَـانيَّة فاعليَّةً وأثرًا إيجَابيًّا على المُسْتَهْدَفِينَ، لذلك يُعدُّ تسويق المشـاريع من الأعمدة الرَّئِيسَة الَّتِي تسـتند عليها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، لذا تأسَّست شركات عَالَميَّة تختصّ بتسـويق المشاريع الإنْسَـانيَّة نيابةً عن المُنَظَّمَات، ما يضمن صياغة اسْتِرَاتِيجيَّة تسويقيَّة مُمَيَّزَة تضمن لهذه المُنَظَّمَات إنجاز أهدافها كافَّة(1).

أهداف التَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

يرتبط التَّسْوِيق بمختلف الأنشطة الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة، الأمر الَّذي يعكس أهَمِّيَّته كمفهومٍ ونشـاطٍ، فبغياب التَّسْوِيق تنحدر جَوْدَة الخِدْمَات المُقَدَّمَة وينخفض مقدار التَّمْوِيل المُتَحَصَّل، وبالتَّالِي يتأثَّر العَمَل الإنْسَـانيّ برُمَّتِهِ، ومن بين الأهداف الَّتِي يُحَقِّقُها التَّسْوِيق للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ما يلي:

1. باهمام، عبدالله سالم. المُتَبَرِّع والمُنَظَّمَة الخيريَّة، المركز الدَّوْليّ للأبحاث والدِّرَاسَات "مداد"، 2016م، تاريخ الزيارة 3 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/EsYTJA

- **جَمْـــع التَّبَرُّعَـــات:** يُعْتَبر تأمين التَّمْويل اللَّازِم هو الخُطْوَة الأولى في نشـــاط المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، وتأمين التَّمْويل الـــلَّازم لا يَتِمّ بطَرْقِ الأبواب، فهو عَمَليَّة تســـويقيَّة مُتكاملَة، وبالتَّأْكيد لا نقصد بالتَّمْويل هنا المفهوم التَّقْليدِيّ، فأيّ مَنْحٍ يَسْتهدف دَعْم المُنَظَّمَة الإنْسَـــانيَّة هو تمويل، فتأمين السِّلع للمُنَظَّمَة والتَّدْريب النَّوْعيّ لطواقم العَمَل يُعْتَبر شـــكلًا من أشْكَال التَّمْويل، ودَوْر التَّسْويق هنا يَبْرُزُ في بناء شـــبكة علاقات واســـعة من المَانِحِينَ الحَاليِّينَ والمُحْتَمَلِين مستقبلًا، وتُعْتَبَرَ الأسواق الخَيْريَّة والمزاد الخَيْرِيّ الهادف لجَمْع التَّبَرُّعَات المَاليَّة والسِّلَعيَّة تَطْبيقًا واضحًا من تطبيقات التَّسْويق، وهنا تَجْدر الإشارة إلى أنَّ بعض المُنَظَّمَات تَعْتقد بأنَّ نِطَاق جمع التَّبَرُّعَات هو النِّطاق الوحيد للتَّسْويق في العَمَل الإنْسَانيّ، وبالتَّأْكيد هذا المفهوم مغلوطٌ، ويُحَجِّم ويُقَلِّل من أَهَمِّيَّة التَّسْويق ومن دوره.
- **إدارة الأنشـــطة الاسْتِثْمَارِيَّة:** وهي الأنشـــطة ذات الطَّابع الرِّبْحِيّ الَّتي تُدْيرها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، فالعَمَل الإنْسَانيّ يُحتِّم في بعض الأحيان دخول المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في استثمارات ذاتِ طَابِعٍ رِبْحِيّ، وذلك بهدف تمويل أنشطتها الإنْسَانِيَّة؛ ففـــي العَقْدَيْنِ الأخيرين بَرَزَ مَيْلٌ واضح لدى المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة للخروج من نِطَاق التَّمْويل ذو المصدر الوحيد، فالاعتماد على مصادر قليلة ومحدودة للتمويل يُهَدِّد اســـتمرار العَمَل ويُقَوِّض الاســـتقرار فيه، إلَّا أنَّ هذا المبدأ لم يَلْقَ القَبُول الوَاســـع حتَّى الآن وخَاصَّة في ظِلّ حساسيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة وخَاصَّةً النَّاشئة منها لمصطلح الرِّبح، إلَّا أنَّ هذه الاستثمارات مُهمَّة للمُنَظَّمَة وخَاصَّة أنَّها تمنحها مزيـــدًا من الاســـتقلاليَّة في حال اعتمادها في تمويلها عـــلى مصدر ذَاتيّ ولو لم يكن يُغَطِّي كامل المصاريف، وفي هذا الصَّدَد أثبتت التَّجارب التَّسْـــوِيقِيَّة(1) أنَّ المُسْـــتَهْلِكُونَ يُفَضِّلُون شراء مُنْتَجَات يعلمـــون أنَّ جزءًا من أرباحها تذهب

1. كلثوم، وهابي. **التَّسْويق في المُنَظَّمَات غير الهَادِفَة للرِّبْح**، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، 2011م، تاريخ الزيارة 3 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: hyyps://cut.us/BEOjF

لدَعْم العَمَل الإنْسَـــانيّ، وفي هذا الإطار يظهر جليًّا دور التَّسْوِيق في دَعْم هذه الاستثمارات من خلال البحوث التَّسْويقِيَّة ودراسة المزيج التَّسْويقيّ المَلائِم.

- **تَسْـــويق الخِدْمَات:** إنَّ الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة للمُسْتَفِيدِينَ هدفها وبدون أدنى شَـــكّ تحســـين حياتهم، وهذه الخِدْمَات لا يَتِمّ تقديمها إلَّا بناءً على خبرة مُسْـــبَقَة ودراســـات مُعَمَّقَة، إلَّا أنَّها قد لا تُقْنِعُ المُسْتَهْدَفِينَ دائمًا، فانتماءاتهم الدينيَّة والثَّقَافِيَّة والعِرْقِيَّة قد تدفعهم لرَفْض ما يكون في صالحهم، وهنا يأتي دَوْر التَّسْوِيق في إقناعهم بهذه الخِدْمَات أو المُنْتَجَات أو المشاريع.

الاسْتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيقِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تبـــدو الأعمال المُجْتَمَعِيَّة غـــير الرِّبْحِيَّة مُمَاثِلَة للأعـــمال التِّجارِيَّة في الكثير من الأهداف؛ إذ ترغب المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في التَّأثِير على الجمهور المُسْتَهْدَف من خلال خِدْمَاتها ومشـــاريعها الإنْسَانيَّة عبر تلبية احتياجاته وإشباع رَغَبَاته المختلفة، وتهدف كذلك لاســـتقطاب الجِهَات المَانِحَة للحصول على الدَّعْم المَادِّيّ الَّذِي يدفعها للأمام ويمنحها الاستقرار والاســـتمرار، وتحرص أيضًا ضِمْن جهودها على توافر العناصر البَشَرِيَّـــة وحثّهم على التَّطَوُّع بالوقت والجُهد لإنجاز خُطَطها على أكمل صورة وفي أسرع وقتٍ ممكنٍ.

ولا يتأتَّى ذلك دون أن تنجح هذه المُنَظَّمَات في التَّسْـــوِيق الجَيِّد لنفسها ولمشاريعها، والتَّسْـــوِيق في العَمَل الإنْسَانيّ شأنه شأن التَّسْوِيق التَّقْلِيدِيّ، يقوم على استراتيجيَّات تعمل على تحقيق الأهداف المَنُوطَة به، وتَتَكَوَّن الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيقِيَّة -بشكلٍ عام- من عناصر عِدَّة، يأتي في بدايتها تحديد أهداف المُنَظَّمَة من اتِّجاهها للعَمَل المُجْتَمَعِيّ ومشاريعها الإنْسَانِيَّة، وخُطَطها الآنيَّة والمُقْبِلَة والمرحلة الَّتِي تريد بلوغها في المستقبل وأدواتها للوصول إلى ذلك.

خُطُوَات صياغة الاسْترَاتِيجِيَّة التَّسْويقِيَّة:

- **دراســـة بيئة المُنَظَّمَة:** إذ يجب أنْ تبدأ كُلّ اسْـــترَاتِيجِيَّة تسويقيَّة بفَهْم وتحديد لخصائص البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة في المُنَظَّمَة، وتشمل البيئة الدَّاخِلِيَّة كُلًّا من نِقَاط قُوَّة وضَعْف المُنَظَّمَة، والبيئة الخَارِجِيَّة تشـــمل الفُرَص والتَّهدِيدَات، فأخذ خصائص البيئة بعين الاعتبار يُسْـــهِمُ في بناء اسْترَاتِيجِيَّة تسويقيَّة مُنْسَجِمَة مع واقـــع المُنَظَّمَة، ويُعْتَبر التَّحليل المَوْقِفِـــيّ "SWAT" الأداة الفعَّالة في فَهْم هذه البيئة.
- **تحديد أهداف المُنَظَّمَة:** فالهدف من التَّسْـــوِيق يختلف من مُنَظَّمَةٍ لأخرى، كما يختلف للمُنَظَّمَة نفســـها بين مرحلةٍ وأخرى، فالتَّسْوِيق ليس هدفًا بحَدِّ ذاته، بل هو وســـيلةٌ لتحقيق الأهداف العَامَّة، فقد تكون هذه الأهداف جَمْعَ تَبَرُّعَاتٍ أو اســـتهدافَ بيئةٍ جديدةٍ أو تحسينَ صورة المُنَظَّمَة لدى الجمهور العَامّ، ويجب أن تكون الأهداف مُحَدَّدَة بشـــكلٍ واضحٍ، وقَابِلَة للقياس، وقابِلَة للتحقيق، فوُضُوح الهدف يُفِيد في قياس مَرْدُود العَمَل الإنْسَانيّ ومدَى نجاح المُنَظَّمَة في نشاطها.
- **تحديد الرِّسَالة التَّسْـــوِيقِيَّة:** وفي هذه الخُطْوَة يَتِمُّ تحديد المحتوى التَّسْوِيقِيّ الواجب إيصاله، ويجب أن يَنْسَجِم هذا المحتوى مع خَصَائِص الشَّرِيحَة المُسْتَهْدَفَة بالتَّسْوِيق، وأنْ ينسجم مع الأهداف المُعْلَنَة.
- **تقسيم البيئة المُسْتَهْدَفَة بالتَّسْوِيق إلى شرائح:** وهي الخُطْوَة الأصعب في صياغة الاسْترَاتِيجِيَّة التَّسْوِيقِيَّة، وكُلَّمَا كان التقسيم فَعَّالًا ومَبْنِيًّا على أُسُسٍ صحيحةٍ كُلَّمَا انعكَس إيجابًا على نجاح التَّسْوِيق بشكلٍ عامّ.
- **تقييم الاسْترَاتِيجِيَّة التَّسْـــوِيقِيَّة:** وفي هذه المرحلة يَتِمّ تحليل الأداء التَّسْوِيقِيّ وقياس فاعِلِيّته، وتَتِمّ عَمَلِيَّة التَّقييم بمقارنة النَّتَائج مع الأهداف.

إنَّ بناء الاسْترَاتِيجِيَّة التَّسْـــوِيقِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يعتمد وبشكلٍ كبيرٍ على نتائج التَّحْلِيـــل المَوْقِفِيّ "SWAT"؛ فبناء الاسْـــترَاتِيجِيَّة التَّسْـــوِيقِيَّة النَّاجِحَة يعتمد على مِحْوَرَيْنِ رئيسين، الأَوَّل الوَاقع الدَّاخِلِيّ في المُنَظَّمَة، والثَّاني البيئة الخَارِجِيَّة، فالوَاقع

الدَّاخِـــلِيّ يُقَدِّم وفْق التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ معلومات دقيقة عن نِقَاط قُوَّة وضَعْف المُنَظَّمَة، والبيئة الخَارِجِيَّة تُقَدِّم معلومات عن الفُرَص والتَّهديدات المُحِيطَة بها، فالاسْتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيقِيَّة النَّاجِحَة والفعَّالَة هي الَّتِي تأخذ مُتَغَيِّرَات البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة بعين الاعتبار؛ إذ إنَّ إهمال هذه المُتَغَيِّرَات سيقود حُكْمًا إلى اسْتِرَاتِيجِيَّة تسويقيَّة فَاشِلَة(1).

التَّسْوِيق الدَّاخِلِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

بَرَز مصطلح التَّسْوِيق الدَّاخِلِيّ في ثمانينيَّات القرن الماضي مع اتِّسَاع نِطَاق المُنَظَّمَات مُتَعَدِّدَة الجِنْسِـــيَّات والعابرة للقَارَّات، وخَاصَّةً مع تَغَيُّر النَّظْرَة للعَامِلِينَ في المُنَظَّمَات مــن كونهم عِبْئًا مَالِيًّا إلى رأس مال بَشَرِيّ يُمَثِّل الثَّرْوَة الحَقِيقِيَّة للمُنَظَّمَات، ويُقْصَد به كمصطلحٍ إدَارِيّ "فلســـفة وطريقة إدارة تهدف إلى نقلِ أفكارِ وأهدافِ ورســـالةِ المُنَظَّمَة إلى العَامِلِينَ لديها، ودَفْعهم الطَّوْعِيّ لتَبَنِّي هذه الرِّسَـــالة والأهداف والعَمَل الصَّادِق والفعَّال لتطبيقها".

ويُعْتَبَر التَّسْـــوِيق الدَّاخِلِيّ من المفاهيم المُهِمَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ، وذلك كَوْن إيمان العَامِلِـــينَ برســـالة المُنَظَّمَة وأهدافها يُعْتَبَر من أهَمّ العوامل في إنجاح مشـــاريعها وخِدْمَاتها، ويُسَمَّى في بعض الأدبيَّات التَّسْوِيقِيَّة بالتَّسْوِيق الفِكْرِيّ أو تَسْوِيق الأفكار، وتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة التَّسْوِيق للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة في كَوْنِه وسيلةً للحِفَاظ على المَوَارِد البَشَرِيَّة الحَالِيَّة واســـتِقْطَاب مَوَارِد جديدة، وخَاصَّـــةً المُدَرَّبَة منها، وتحقيق الالتزام والولاء التَّنْظِيمِيّ للعَامِلِينَ، وضَمَان تقديم العَامِلِينَ أفضل ما لديهم لإنجاح المُنَظَّمَة، وضَمَان مُشَارَكَة العَامِلِينَ بمختلف مستوياتهم الإدَارِيَّة في تنفيذ اسْتِرَاتِيجِيَّة المُنَظَّمَة والوُصُول لرسالتها.

1. بالإمكان العَوْدَة إلى الفصل الرَّابِع للاطِّلاع على تفاصيل التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ وكَيْفِيَّة القيام به.

وتقوم اسْترَاتِيجيَّة تفعيل التَّسْوِيق الدَّاخِلِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على عِدَّة أبعادٍ؛ هي التَّدْرِيـــب والتَّحْفِيز المَادِّيّ والمَعْنَوِيّ، والتَّمْكِين، والدَّعْم الإدَارِيّ، وتَفْعِيل فِرَق العَمَل، وكُلَّمَا نَجَحَت المُنَظَّمَة مُمَثَّلَةً بإدارتها العُلْيا في التَّطْبِيق الفِعْلِيّ لهذه الأبعاد كُلَّمَا نَجَحَتْ في الوصول لاسْترَاتِيجِيَّةٍ فَعَّالَةٍ للتَّسْوِيق الدَّاخِلِيّ، وبالتَّالي تَضْمَن مستوياتٍ مرتفعةً من الأداء والالتزام التَّنْظِيمِيّ والتَّشْغِيلِيّ.

المبحث الثَّاني

المزيج التَّسْويقِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

يُقْصَد بالمزيج التَّسْويقِيّ جُمْلَة من العَنَاصِر المُتَسَلْسِلَة والمُتَعَاقِبَة، والَّتِي تعمل بشكلٍ مُجْتَمِعٍ لتحقيق الهدف الأساسِيّ للتَّسْويق، والمزيج التَّسْويقِيّ في مفهوم التَّسْويق العَامّ يقوم على أربعة عناصر رئيسة تقليديَّة؛ وهي المُنْتَج، السِّعْر، التَّوْزيع، والتَّرْوِيج، إلَّا أنَّ الاتِّجاه الحديث في التَّسْويق وسَّع هذه العَنَاصِر لتُصْبح سَبْعَةً، وذلك بإضَافَة الأفراد والبيئة المَادِّيَّة والعَمَليَّات، وفيما يخُصّ المزيج التَّسْويقِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة فهو يشتمل على نفس العَنَاصِر الَّتِي يتضمَّنها المفهوم الحديث في التَّسْويق العَامّ، ولا يمكن أن تنجح الاسْتِرَاتِيجيَّة التَّسْويقِيَّة في ظلّ غياب أيّ عنصر من هذه العَنَاصِر، وفيما يلي عَنَاصِر المَزِيج التَّسْويقِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مع تفصيلٍ وشرحٍ وتحليلِ كُلّ عنصر، وبيان أهَمِّيَّته النِّسْبِيَّة في إنجاح التَّسْويق، ومِن ثَمَّ إنجاح المُنَظَّمَة في نشاطاتها وخِدْمَاتها.

عناصر المزيج التَّسْويقِيّ التَّقْلِيدِيَّة

المُنْتَج

ويُقْصَد به كُلّ ما تُقَدِّمَه المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة للمُسْتَهْدَفِينَ، وكلمة مُنْتَج في العَمَل الإنْسَانيّ لا يُقْصَد بها المَادِّيّات فقط من سِلَع وغيرها، بل يشمل كُلّ ما يُقَدَّم عن طريق المُنَظَّمَات، من مُنْتَجَات وسِلَع غذائيَّة ومستلزمات سكن، ويشمل الخِدْمَات أيضًا، كالخِدْمَات الصِّحِّيَّة والتَّعْليمِيَّة، ويشمل الاستشارات أيضًا، فالمزيج التَّسْويقِيّ يبدأ من هذا المُنْتَج، فنجاح المُنَظَّمَة في اختيار المُنْتَجَات والخِدْمَات الواجب تقديمها يُعْتَبَر الخُطْوَة الأولى في نجاح البرنامج التَّسْويقِيّ، فتقديم المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة لخِدْمَات أو

مُنْتَجَات منخفضة الأولويَّة للمُسْـــتَفيدِينَ تُعْتَبَر فَشَلًا ذريعًا للعَمَل الإنْسَانيّ؛ فالعِبْرَة ليســـت في تقديم الخِدْمَات، بل في أَهَمِّيَّة هذه الخِدْمَات في تحســـين واقع هؤلاء المُسْتَهْدَفِينَ، وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ العديد من المُنَظَّمَات فَشَلَتْ في اختيار المُنْتَج المُنَاسِـــب، فعلى سبيل المثال إنَّ تقديم المُنَظَّمَات لأغذية تعتمد على الخضار والفواكه لبيئة ريفيَّة يُعْتَبر خطأً واضحًا، كما أنَّ اختيار جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة يُعْتَبَرَ ذا أَهَمِّيَّة بالغة، فبعض المُنَظَّمَات تَعْتَبِر أنَّ كَوْن الخِدْمَات مَجَّانيَّة بالنِّسْـــبَة للمُسْتَهْدَفِينَ فهذا يُعْفِيها من التَّرْكِيز على جَوْدتها، وهذا يُشَكِّل تَقْويضًا لجوهر العَمَل الإنْسَانيّ بالكامل، فيمكن القول هنا بأنَّ نجاح عُنْصر المُنْتَج يعتمد على جانبين، الأَوَّل يرتبط بمناســـبة الخِدْمَة أو السِّـــلْعَة للحاجة الحَقِيقِيَّة للمُسْـــتَهْدَفِينَ، والثَّاني يرتبط بجودة الخِدْمَة والسِّلْعَة المُقَدِّمَة؛ بحيث تُحَقِّق نفعًا واضحًا في واقع المُسْتَهْدَفِينَ.

التَّوْزِيع

ويُسَـــمَّى في بعض المُنَظَّمَات بالمكان، ويشير هذا العنصر إلى فاعليَّة المُنَظَّمَة في إيصال خِدْمَاتها ومُنْتَجَاتها إلى المُسْـــتَحِقِّينَ الفِعْلِيِّينَ وفي الوقت المُنَاسِب، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة النَّاجِحَة تتمكَّن من ابتكار الوَسَـــائل المُنَاسِبَة لإيصال خِدْمَاتها ومُنْتَجَاتها للمُسْتَهْدَفِينَ، ونجـــاح عنصر التَّوْزِيع يتطلَّـــب تحقيق عِدَّة معايير؛ الأَوَّل معرفـــة المُحْتَاجِينَ الفِعْلِيِّينَ للخِدْمَـــات والمُنْتَجَات، ومعرفة أماكن وُجُودهم وكثافتهم بدِقَّـــة، والثَّاني يرتبط بقُدْرَة المُنَظَّمَات على الوصول لهؤلاء المُسْتَهْدَفِينَ في الوقت المناسب، والثَّالث تحديد آليَّة التَّوْزِيع اللَّازِمَـــة لكُلّ خِدْمَة أو مُنْتَج على حِدَة، فبعض الخِدْمَات المُقَدَّمَة لا يمكن نقلها وتخزينها، ويجب إنتاج الخِدْمَة وتقديمها في الوقت ذاته، كالخِدْمَات الصِّحِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة، وهذا يُحَتِّم على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة امتلاك الآليَّات والقُدُرَات اللَّازِمَة لإنجاز هذه المَهَمَّة.

ويرتبط التَّوْزِيع بمفهـــوم آخر وهو قَنَوات التَّوْزِيع، فتوزيـــع الخِدْمَات والمُنْتَجَات في العَمَل الإنْسَـــانيّ يتطلَّب وجود أســـاليب واضِحَة للتوزيع. وتُعاني بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من خَلَلٍ هَيْكَلِيّ واضِح في بناء قَنَوَات توزيع فَعَّالَة، والسَّبَب الرَّئِيس في هذا الفَشَـــل هو مركزيَّة القـــرار في إدارة المُنَظَّمَة، ومُطالَبَة مجلس الإدارة بالاطِّلاع على

جميع تفاصيل العَمَل وحتى البسيطة منها، وهذا يسبب تعطيل قَنَوات التَّوْزِيع، وبالتَّالي يُؤَدِّي إلى تأخُّر وصول الخِدْمَة أو المُنْتَج، ورُبَّمَا يكون سبب هذه المركزيَّة المُفْرِطَة عَدَم ثِقَة الإدارة بنَزَاهَة العَامِلِينَ، أو ضَعْف تطبيق معايير الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَة.

وبالطبع لا يرتبط عنصر التَّوْزِيع بالمُسْتَهْدَفِينَ فقط، بل يرتبط بالأطراف المَانِحَة؛ فالحُصُول على التَّمْوِيل سواءً من مَانِحِينَ رئيسيِّينَ أو من خلال التَّبَرُّعَات يَتَطَلَّب وُجُود شبكة من قنوات التَّوْزِيع لجَمْع التَّبَرُّعَات وتَلَقِّي التَّبَرُّعَات، ومن الآليَّات الَّتِي يمكن اتِّبَاعها لبناء شبكة فَعَّالَة من قنوات التَّوْزِيع لتَلَقِّي التَّبَرُّعَات: المندُوبُونَ أو تخصيص حسابات مصرفيَّة للتحويل، أو شركات جمع التَّبَرُّعَات أو الصناديق المُخَصَّصَة لجَمْع التَّبَرُّعَات.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ انخفاض فاعليَّة التَّوْزِيع ينعكس وبشَكْلٍ مُبَاشِر على تكلفة العَمَل الإنْسَانِيّ، فالإحصاءات تشير إلى أنَّ بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَصْرِف ما يزيد عن 25% من قيمة التَّبَرُّعَات على شكلِ مَصاريف جَمْع تبرُّعَات ومصاريف توزيع خِدْمَات ومُنْتَجَات(1)، وهذه النِّسْبَة المُرْتَفِعَة تَحُدّ من فاعليَّة العَمَل، والسَّبَب هنا هو المركزيَّة المُفْرِطَة مِن قِبَل الإدارة.

السِّعْر

يُعْتَبر موضوع التَّسْعِير من القضايا الإشكاليَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ؛ فمنهم مَن يُشَجِّع تقديم بعض الخِدْمَات مقابل تَلَقِّي تكلفة الخِدْمَة أو مبالغ رمزيَّة من المُسْتَفِيدِينَ، ويبرِّر مُؤَيِّدُو هذا المبدأ بأنَّ تَلَقِّي مبالغ رمزيَّة من بعض المُسْتَهْدَفِينَ مقابل بعض الخِدْمَات يساعد المُنَظَّمَة على الاستمرار في عملها، وفي توسيع نِطَاق خِدْمَاتها أُفُقِيًّا

1. باهمام، عبدالله سالم. المُتَبَرِّع والمُنَظَّمَة الخيريَّة، المركز الدَّوْلِيّ للأبحاث والدِّرَاسَات "مداد"، 2016م، تاريخ الزيارة 3 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/EsYTJA إلى الفصل الرَّابِع للاطِّلاع على تفاصيل التَّحْلِيل المَوْقِفِيّ وكَيْفِيَّة القيام به.

وعَمُوديًّــا، بينما المُعَارِضُون له يُبَرِّرُون أنَّ تَلَقِّي أيّ بَدَل من المُسْــتَفِيد يُخْرِج العَمَل الإنْسَــانيّ عن إطاره العامّ، ويُدْخِلُه في نِطَاق الرِّبْحِيَّة، إلَّا أنَّ بعض المُنَظَّمَات بدأت بتَلَقِّي بَدَلٍ مَاليّ مقابل بعض الخِدْمَات، ولكنَّ هذا لا يعني أنَّ هذا البَدَل يشمل جميع الخِدْمَــات، فالمَنْكُوبُونَ جرَّاء الصِّرَاعَات أو الكوارث الطَّبِيعِيَّة أو الفُقَراء المُعْدَمِينَ لا يجوز ولا ضمن أيّ ظرف تلقِّي أيّ مقابل منهم لقاء الخِدْمَات المُقَدَّمَة لهم.

فهدف التَّسْــعِير في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة هو الحفاظ على استمراريَّة الخِدْمَة، وفي غالبيَّــة الأحيان يكون البَدَل النَّقديّ المُتَلَقَّــى يُمَثِّل تكلفة الخِدْمَة أو يَقِلّ عنها، فعلى سبيل المثال تُعْتَبر الخِدْمَات الطِّبِّيَّة المُقَدَّمَة في المستشفيات المُدَارَة من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة بالغة التكلفة، لذلك تتلقَّى المُنَظَّمَة تكلفةً زهيدةً من المُسْتَفِيدِينَ، وبالطبع فــإنَّ قرار تلقِّي بَدَلٍ مَاليّ من عَدَمِهِ يخضع لاعتبارات عِدَّة، منها وضع البيئة المَادِّيّ المُسْــتَهْدَف، وتكلفة الخِدْمَات المُقَدَّمَة، وبالتَّأْكِيد فــإنَّ تحديد تكلفة الخِدْمَة لا يَتِمّ بالتقدير، بل يَتِمّ بالاستعانة بالخبراء ومعايير الجدوى الاقْتِصَادِيَّة.

وهنا يجب التَّنويه لنقطةٍ بالغةِ الأَهَمِّيَّة، وهي أنَّ بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ومن خلال المشاريع الَّتِي تتبنَّاها، تَعْمِد إلى المُبَالَغَة في الإنفاق على المشاريع مع أنَّ هذه المشاريع كان بالإمكان إنجازها بأقلّ مِمَّا تَمَّ إنفاقه، مِمَّا ينعكس سلبًا على تكلفة الخِدْمَة المُقَدَّمَة للمُسْتَهْدَفِينَ، وبالتَّالي يَحُدّ هذا الأمر من قدرة المُنَظَّمَة على الاستمرار في المشاريع، أو يؤدِّي إلى ارتفاع البَدَل المَادِّيّ الواجب تلقِّيه من المُسْتَهْدَفِينَ نتيجة ارتفاع التكلفة، والسَّبَب في المبالَغة في الإنفاق هو الرَّغْبَة في كَسْب المكانة الاجْتِمَاعِيَّة العالية كونهم ينفقون بسخاء على الأعمال الإنْسَانِيَّة(1).

1. كلثوم، وهَّابي. **التَّسْويق في المُنَظَّمَات غير الهَادِفَة للرِّبح**، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتِّجَاريَّة وعلوم التسيير، 2011م، تاريخ الزيارة 3 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: hyyps://cut.us/BEOjF

التَّرْوِيج

وهـــو العنصر الرَّابِع في المزيج التَّسْـــوِيقِيّ، ويُعْتَبر التَّرْوِيج هو وســـيلة إيصال أفكار وتوجهَات المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة إلى البيئة الخَارِجيَّة، للمُسْتَهْدَفِينَ وللمَانِحِينَ، إلَّا أنَّ النشاط الرَّئِيس للترويج يُوَجَّه للمَانِحِينَ، ويُوَجَّه أيضًا للمُسْـــتَهْدَفِينَ، وخَاصَّةً في مجال تسويق بعـــض الخِدْمَات الَّتِي تَلْقَى بعض المُعَارَضَة؛ كَوْنهَا غيرَ مألوفة، وهدف التَّرْوِيج كعنصر في المزيج التَّسْوِيقِيّ هو اتِّصال المُنَظَّمَة بالمُتبَرِّعِينَ الحاليِّينَ والمُحْتَمَلِينَ بهدف ضمان استمرار تمويل أنشطة المُنَظَّمَة بما يُحَقِّق استقرار واستمرار الخِدْمَات المُقَدَّمَة.

ويتـــم التَّرْوِيج بأســـاليب مُتَعَدِّدَة، منها ما هو تَقْلِيدِيّ، ومنها ما هو مُوَاكِب لتَطَوُّرَات العصر، أمَّا الوسائل التَّقْلِيدِيَّة فتشتمل على ما يلي:

- **"الإعلان"**: ويُعَدُّ أكثر الوســـائل تكلفةً، وبنفس الوقت يُعْتَبَر ذَا فَاعِلِيَّةٍ جَيِّدَةٍ في إيصال الرِّسَـــالَة التَّسْـــوِيقِيَّة، ويمكن أنْ يَتِمَّ الإعلانُ بطُرُقٍ مختلفةٍ تتناسب مع ظروف وخصائص البيئة المُسْتَهْدَفَة، فالإعلانُ المُوَجَّه لشرائح المُسْتَفِيدِينَ تختلف في الشَّكْل والمحتوى عن تلك المُوَجَّهَة للمَانِحِينَ.
- **اللِّقَـــاءات المُبَاشِرَة**: وهي الأداة الأَقَـــلّ تكلفةً بين الأدوات التَّرْوِيجِيَّة، وتَتِمُّ هذه اللِّقَاءَاتُ على هَامِش المُنَاسَبَات المَحَلِّيَّة، أو قد تدعو المُنَظَّمَة إلى لقاءاتٍ مُبَاشِرَة مـــع جمهور المُسْـــتَفِيدِينَ، أو مع المَانِحِينَ، وتُعْتَبر هـــذه اللِّقَاءَات من الأدوات التَّرْوِيجِيَّـــة الفَعَّالَة، وذلك لتوافر العنصر المَرْئِيّ الَّذِي يَرْفَع مِن جَوْدَة التَّوَاصُل، ويُوَلِّد الثِّقَة لدى المُتَلَقِّي.
- **طَرْح العُرُوض**: وهي من الطُّرُق التَّرْوِيجِيَّة الفَعَّالَة، وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بجَمْع التَّبَرُّعَات من الجمهور العَامّ، ومن خلال هذه العُرُوض تُقَدِّم المُنَظَّمَة مُنْتَجَات مُتَفَرِّدَة وذات علاقة بأنشطتها، كأن تُنَظِّم أسواقًا خَيْرِيَّة لبَيْع مُنْتَجَات الفقراء لجمهورٍ منَ الأغنياء.

وبالتَّأكِيد لا يمكن حَصْر وسائل التَّرْوِيج بما تَمَّ ذِكْره، فهي أوْسَع من أن يَتِمَّ حَصْرُهَا، وهي يمكن أن تكون وسائل ابتكاريَّة، تَفْرِضُهَا البيئة المَحَلِّيَّة وظُرُوف المُنَظَّمَة، كما أنَّ التَّطَوُّرَات التِّكْنُولُوجِيَّة المُتَسَارِعَة قد تَطْرَح وسائل جديدة، تتناسب مع رُوح العصر.

عناصر المزيج التَّسْوِيقيّ المُسْتَحْدَثَة

إنَّ العَنَاصِر الأربعة السَّـــابِقَة للمزيج التَّسْـــوِيقيّ تُسَمَّى بالعناصر التَّقْلِيدِيَّة، وقد تَمَّ وضْعُهـــا في عام 1948م مِن قِبَل "جايمس كوليتون"(1)، وتَمَّ اعتمادها مِن قِبَل نقابة المُسَـــوِّقِينَ الأمريكيِّينَ في عام 1953م، وتُسَمَّى في أدبيَّات التَّسْوِيق 4Ps؛ كَوْن جَمِيع العناصر تبدأ بحرف P، **Product, Price, Place, Promotion**، وفي عام 1960م، تَمَّ تَوْســـيع المَزِيج التَّقْلِيدِيّ؛ وذلك بإضَافَة ثلاثة عناصر جديدة ليُصْبِح المزيج المُوسَّع مُؤَلَّفًـــا من 7 عناصر، وجميعها تبدأ بحرف P أيضًا، فسُـــمِّيَ المزيج الحديث بـ **7Ps** **People, Process, Physical evidence**،وتمَّت إضَافَة هذه العناصر؛ كَوْن المفهوم التَّقْلِيدِيّ للتَّسويق كان قَاصِرًا عن الإحاطة بمختلف جوانب العمليَّة التَّسْوِيقية، وكَوْن التَّسْـــوِيق الحديث تَطَرَّق إلى مفاهيم جديدة لم تُذكر في التَّسْوِيق التَّقْلِيدِيّ، وتمَّت الإضَافَة مِن قِبَل أساتذة جَامِعَة هارفارد(2).

الأفـــراد

ويُقْصَـــد بهـــم كُلّ العَنَاصِر ذوي التَّأْثِير المُبَاشِر أو غير المُبَاشِر على عَمَلِيَّة تقديم الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة أو المشروع الإنْسَانيّ، كالعَامِلِينَ في المُنَظَّمَة والمُسْتَفِيدِينَ من الخِدْمَة أو المشروع والمَانِحِينَ، وتزداد الأَهَمِّيَّة النِّســـبِيَّة للأفراد كُلَّمَا قَلَّ الشعور بالخِدْمَة، فالمُنَظَّمَات الَّتِي

1. **جايمس كوليتون:** بروفيسور وباحِث بجامعة ميتشيجان، في علم التَّسويق وهو أيضًا مُستشار معروف على مســـتوى عالميّ في عِلْم التَّسْـــويق. كان هو المسؤول عن وَضْع نظريَّة المَزِيج التَّسويقيّ Marketing Mix أو ما يُعْرَف بـــمبدأ الــ 4P's الشـــهير، وهو أحد مُؤَلِّفي أكثر كتب التَّسْـــويق شُهْرَةً، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/zIzQb
2. **جامعة هارفارد:** أَقْدَمُ وأَعْرَقُ الجامعات الأمريكيَّة، وإحدى أقدم جامعات العالَم وأفضلها، وأكبر جامعة في العالَم من حيث المساحة والتجهيزات. تقع في مدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس الأمريكيَّة، أسَّسَها القَسّ البروتســـتانتيّ جون هارفارد عام 1636م لتُنَاظِر جامعتي كامبريدج وأوكسفورد في بريطانيا، تُعَدّ الجامعة أحد أصعب جامعات العالَم في قَبُول الطَّلَبَة؛ حيث إنَّ ترتيبها الخامس عالميًّا من حيث صعوبة القَبُول، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/tJ49o

تُقَدِّم للمُسْــتَفِيدِينَ خِدْمَات غير مَلْمُوسَة، كالخِدْمَات الطِّبِّيَّة، تحتاج للاهتمام بالأفراد بمستوى أعلى من تلك الَّتِي تُقَدِّم مُنْتَجَات مَادِّيَّة كالمُسَاعَدَات الغِذَائِيَّة؛ فالوُجُود المَادِّيّ للخِدْمَة يُعِين المُتَلَقِّي لها على الحُكْم على جَوْدَتِهَا، أمَّا في حال قِلَّة الشعور بالخِدْمَة فعلى أفراد المُنَظَّمَة دورٌ مُهِمّ في توضيح معايير الجَوْدَة، وفي دعم المُتَلَقِّينَ للوصول لإدراكها، فالجَوْدَة قد تكون مُدْرَكَةً أو غير مُدْرَكَة، وذلك على مستوى المُسْتَفِيد.

فكفـــاءة المَوَارِد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَة تُعْتَبَر عاملًا حاســمًا في إيصال الخِدْمَة، فالخِدْمَة الجَيِّدَة الَّتِي تُقَدَّم مِن قِبَل كَادِر غير كُفْءٍ لا تختلف عن تلك المنخفضة الجَوْدَة من حيث تَقَبُّل المُسْتَفِيدِينَ لها وتفاعلهم معها وأَثَرُهَا عليهم؛ وعلى الرَّغْم من أَهَمِّيَّة الأفراد ضمن المزيج التَّسْوِيقِيّ إلَّا أنَّ بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لا تزال تنظر له كأَهَمِّيَّةٍ ثانويَّةٍ، باعتبار أنَّ الأَهَمِّيَّة المُطْلَقَة هي لجَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة بغَضِّ النَّظَرِ عن أهْلِيَّة مُقَدِّمِهَا.

البيئة المَادِّيَّة

يشـــير هذا العنصر إلى كُلّ المُكَوِّنَات المَادِّيَّة الَّتِي تُرَافِق العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وتبدأ من الأدوات والوسائل المَادِّيَّة المُسَاعِدَة في تقديم الخِدْمَة، لتصل إلى الإيصالات والأوراق الثُّبُوتِيَّة، وتُقَسَّـــم البيئة المَادِّيَّة في التَّسْـــوِيق الإنْسَانِيّ إلى بيئتين؛ الأولى هي البيئة الشَّـــكْلِيَّة، وتشمل ما يمتلكه المُتَبَرِّع مثل سَنَد القَبْض أو التَّقارير الدَّورِيَّة أو ما يملكه المُسْتَفِيد من مُنْتَج مَادِّيّ في حالٍ كانت الخِدْمَة ترتبط بتقديم سلعة.

أمَّا البيئة الثَّانية فهي البيئة الأسَاسِيَّة، وهي تلك العناصر المَادِّيَّة الَّتِي لا تنتقل مِلْكِيتها للمُتَبَرِّع أو للمُسْتَفِيد، كمَقَرّ المُنَظَّمَة وأثاثها، وموقع مراكز الخِدْمَة، ومع أنَّ هذه البيئة لا يمكن نقل مِلْكِيّتها للمُسْتَفِيد أو للمُتَبَرِّع إلَّا أنَّ أثرَها واضِح على الخِدْمَة، فهي تُسَهِّل إدراك العَمِيل الذِّهْنِيّ للخِدْمَة وخَاصَّةً في حال كانت غير ملموسةٍ(1).

1. باهمام، عبدالله ســالم. **المُتَبَرِّع والمُنَظَّمَة الخيريَّة**، المركز الدَّوْلِيّ للأبحاث والدِّرَاسَات "مداد"، 2016م، تاريخ الزيارة 3 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/EsYTJA

العَملِيَّات

وهي كُلّ الأنشــطة الَّتي تقوم بها المُنَظَّمَة من بداية التَّجهيز لتقديم الخِدْمَة وتَسْتَمِرّ لبَعْــد التَّقْديــم، وهنا يجب الانتباه إلى أنَّ الخِدْمَة قد تَمُرّ بعددٍ كبيرٍ من الأنشــطة قبل الوُصُول لمرحلة تســليم الخِدْمَة أو المُنْتَج للمُسْتَفيد، أو استلام التَّمْويل من المَانِح، فالقــول بأنَّ ما يَهُمّ العُمَلاء فقط هو العَمَلِيَّة الَّتي يَتِمّ بموجبها تســليم الخِدْمَة هو قولٌ خَاطِئٌ وطَرْح مَغْلُوط، فعلى الرَّغْم من أنَّ العَمَلِيَّات السَّابِقَة للتَّقْديم قد لا تكون مُدْرَكَة من قِبَل العَمِيل، إلَّا أنَّ لها أثرًا مُدْرَكًا، وتَتَحَكَّم لدرجةٍ كبيرةٍ بالجَوْدَة الحقيقيَّة والمُدْرَكَة للخِدْمَة.

إنَّ النَّظْــرَة للعَمَلِيَّات والتَّسَلْسُــل المُفْتَرَض لها يختلــف في بعض الأحيان بين فريق التَّسْويق وفريق التَّشْغيل في المُنَظَّمَة، فعلى سبيل المثال قد يطلب فريق التَّسْويق إضَافَة عَمَلِيَّةً جديدةً على خِدْمَة ما، كَوْن هذه العَمَلِيَّة المُضَافَة تُحَقِّق إرضاءً إضافيًّا للمَانِحِينَ من وجهة نَظَر تسويقيَّة، وفريق التَّشْغِيل قد يرى بها تكلفةً إضافيَّةً بَشَرِيَّة أو مَادِّيَّة لا مُبَرِّر لها، وقد تتصاعد هذه الصِّرَاعَات بين الفريقَيْن إلى مرحلةٍ قد تَقْسِــم المُنَظَّمَة إلى مُنَظَّمَتَيْن.

المزيج التَّسْويقِيّ بين المَانِحِينَ والمُسْتَفيدِينَ

لا تقتصر عناصر المزيج التَّسْويقِيّ على المُسْتَفِيدِينَ أو المَانِحِينَ، فهي ذات علاقة بكلتا الفئتين، فهي تَتَأَثَّر وتُؤَثِّر بهما، وتتقاطع حدود التَّأْثِير هذه في مواطن عديدة، وفيما يلي آليَّة التَّأَثُّر والتَّأْثِير بين كُلّ عُنْصر من عناصر المزيج التَّسْــوِيقِيّ وبين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ.

- **العلاقة التَّفَاعُلِيَّة مع المُنْتَج:** يختلف مفهوم المُنْتَج بين المَانِح والمُسْتَفِيد في التَّسْويق الإنْسَــانِيّ، فهو بالنِّسْبَة للمُسْتَفِيد يُمَثِّل المنفعة المَادِّيَّة أو المعنويَّة المُتَحَصَّلَة نتيجة تلقِّيه الخِدْمَة أو السِّــلْعَة، والَّتي تساعد في إشباع حاجاته، وإدْرَاكِهِ للمُنْتَج يرتفع بارتفاع درجة الإشــباع، فالجَوْدَة المُرْتَبِطَة بالمُنْتَج وفْقًا للمُسْــتَفِيد نسبيَّة وليست

مُطْلَقَة، فما يُشَـــكِّل جَوْدَة عالية لمُسْتَفِيدٍ ما قد يُشَكِّل جَوْدَةً منخفضةً لآخر، وهذا الاختلاف يرتبط بدرجة الإشباع، والَّذي بدَوْرِهِ يرتبط بالانسجام بين المُنْتَج وبين الحاجة الحقيقيَّة للمُسْتَفِيد.

بينما المُنْتَج وفقًا للمَانِح يرتبط بالشُّـــعُور الإيجَـــابيّ النَّاتج عن تقديم الخِدْمَة للمُسْـــتَفِيد، ولتوضيح الاختلاف بين إدراك المَانِح والمُسْتَفِيد للمُنْتَج سنُورد المثال التَّالي: عند تقديم سَـــلَّة غذائيَّة لمُسْتَفِيدٍ ما يكون المُنْتَج بالنِّسْبَة له المَوَادّ الغذائيَّة الَّتِي تتضمَّنها هذه السَّـــلَّة، أمَّا بالنِّسْبَة للمَانِح فالمُنْتَج بالنِّسْبَة له قد يكون كَسْب الأجر أو تزكية المال أو المكانة الاجْتِمَاعِيَّة المُمَيَّزَة.

- **العلاقـــة التَّفاعليَّة مـــع التَّوزِيع:** يختلف هدفُ التَّوزِيع وآليَّاته في التَّسْـــوِيق الإنْسَانيّ بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ، فهو بالنِّسْبَة للمُسْتَفِيدِينَ إيصالُ الخِدْمَات أو المُنْتَجَات إليهم في الزَّمان والمكان المُنَاسِـــبَيْن، وكُلَّمَا كان التَّوزيع شاملًا للبيئة المُسْتَهْدَفَة، ويشـــتمل على قنوات توزيع فعَّالة كُلَّمَا كان إدراك المُسْتَفِيد للتَّوزيع إيجَابيًّا، وقنوات التَّوزيع هنا تشمل مراكز تقديم الخِدْمَات ومَنَافِذ تقديم السِّلَع والمُنْتَجَات.

بينما يقوم مفهوم التَّوزيع على مســـتوى المَانِحِينَ على إيجاد قنوات تُمَكِّنهم من التَّبَرُّع في الزَّمَان والمَكَان المُنَاسِـــب لهم، وتَتَنَافس المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة فيما بينها في توفير قنوات توزيع ابتكاريَّة وأكثر فاعليَّة للمَانِحِينَ، فكُلَّمَا كانت قناة التَّوزيع تناســـب المَانِح كُلَّمَا انعكس ذلك على تَجَاوُبِهِ الإيجَابيّ، وقنوات التَّوزيع في هذا المستوى تشمل المَنْدُوبِينَ المُبَاشِرِينَ، والحسابات المَصْرِفِيَّة، وغيرها.

- **العلاقة التفاعليَّة مع السِّـــعْر:** يختلف مفهوم السِّعْر بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ، وهذا الاختلاف هو انعكاسٌ لاختلاف وجهة النَّظْر للمُنْتَج، وقد تَمَّ توضيح مَفْهُوم السِّـــعْر بالنِّسْبَة للمُسْـــتَفِيدِينَ في مَعْرِض شَرْح عناصر المزيج التَّسْوِيقي، وهنا ينبغي إيضاح مفهومه بالنِّسْبَة للمَانِحِينَ؛ فالسِّعْر بالنِّسْبَة للمَانِحِينَ يرتبط بتكلفة المشاريع والخِدْمَات الَّتِي تَطْلُب المُنَظَّمَة تَمْويلها، فعَمَلِيَّة المَنْح للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

ليست عشـــوائيَّةً، ولا يجوز التَّوَقُّع بأنَّ المَانِح قد يُقْدِم على التَّمْويل بِغَضِّ النَّظَر عـــن التكلفة المُعْلَنَة، فالتكلفة الَّتِي ســـتُعْرَض على المَانِح يجب أن تكون مَنْطِقِيَّة، ويجب أنْ تكون مُتَنَاسِبَة مع المَنْفَعَة المُتَوَقَّعَة بالنِّسْبَة للمُسْتَفِيد؛ هناك عِدَّة آليَّات مُتَّبَعَة في التَّسْـــعِير المُوَجَّه للمَانِحِـــينَ، إذ تُفَاضِل المُنَظَّمَة بين هذه الآليَّات وفْق اعتبارات البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، ومن هذه الآليَّات التَّســـعير حسب التكلفة، فيَتِمُّ الإعلان عن السِّـــعْر وفْق تكلفة المشروع مضافًـــا إليه هَامِش للمصاريف الإدَارِيَّة، والتَّسْـــعِير على أساس المُنَافَسَة، ووَفْق هذه الآليَّة يَتِمُّ التَّسْعِير بناءً على أســـعار المُنَظَّمَات الأخرى، فهناك دائمًا في بيئة العَمَل الإنْسَانيّ مُنَظَّمَات قَائِدَة ومُنَظَّمَات تَابِعَة، والتَّسْعِير بناءً على المُنَافَسَة قد يُخْرِج بعض المُنَظَّمَات من سُوق العَمَل؛ كَوْنها قد تَضْطَرّ للتَّسْـــعِير بأقلّ من التكلفة، وهذا ما يحصل لدى العديد من المُنَظَّمَات النَّاشِئَة الَّتِي لا تستطيع مُنَافَسَة المُنَظَّمَات القَائِدَة، وهناك التَّسْعِير وفْق الطَّلَب، إلَّا أنَّ هذه الأسلوب نادرًا ما يُتَّبَع في العَمَل الإنْسَانيّ.

- **العلاقة التَّفَاعُلِيَّة مع التَّرْويج:** ينطبق على التَّرْويج ما ينطبق على باقي عَنَاصِر المَزِيج التَّسْـــوِيقيّ، فهو الآخر يرتبط بعلاقتَيْن؛ الأولى مع المَانِحِينَ والثَّانِيَة مع المُسْتَفِيدِينَ، وأساليب التَّرويج المُتَّبَعَة تختلف باختلاف الفئة المُسْتَهْدَفَة، فالتَّرْويج المُوَجَّه للمُسْتَفِيدِينَ يعتمد على اتِّبَاع وسائل تُحَقِّق الانتشار الوَاسِع للرِّسَالة، وعلى مَضْمُونٍ واضِح وسَـــهْل الفَهْم، بينما المُوَجَّـــه للمَانِحِينَ يعتمد على كَوْنِهِ انتِقَائِيًّا، ويُوَجَّه لفئاتٍ مُحَدَّدَة إمَّا مَانِحِينَ حاليِّينَ أو مُحْتَمَلِينَ، ويَعْتَمِد التَّرْويج هنا على مَضْمُونٍ احْتِرَافيّ ذِي صِبْغَة عِلْمِيَّة، ولا يَسْتَخْدِم إلَّا الوسائل الرَّسْمِيَّة كالإيميلات أو المُقَابَلات الشَّخْصِيَّة.
- **العلاقة التَّفَاعُلِيَّة مع الأفـــراد:** فالعَامِلُونَ في المُنَظَّمَة يتعاملون مع شريحتَيْن مـــن العُمَلاء، ومُتَطَلَّبَات كُلّ شريحةٍ تختلف عن الأخرى، ولا يمكن القول بأَهَمِّيَّة شريحةٍ على حساب أخرى، فالشَّريحَتَان هُما قُطْبَا العَمَل الإنْسَانيّ، ويجب البناء عـــلى ضرورة تحقيق التَّوَازن بينهما، والتَّأكِيد عـــلى أنَّ طُرُق تلبية مُتَطَلَّبَات كُلّ

شريحـــة تختلف عن الأخرى، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البَشَريَّة أن تكون واعيةً له، وخاصَّةً فيما يتعلَّق بجَوْدَة الخِدْمَات؛ فالجَوْدَة المُدْرَكَة مِن قِبَل المَانِحِينَ تختلف وبشـــكلٍ جذريّ عن جَوْدَة المُسْتَفِيدِينَ، فوَعْي العَامِلِينَ لهذا الاختلاف له أثرٌ مُهِمّ في تعزيز الجَوْدَة الحقيقيَّة والمُدْرَكَة لطَرَفَيِ العَمَل الإنْسَانيّ.

- **العلاقة التَّفَاعُلِيَّـــة مع البيئة المَادِّيَّة:** يختلف تفاعل عنصر البيئة المَادِّيَّة ما بين المُسْـــتَفِيدِينَ والمَانِحِينَ، فبالنِّسْبَة للمُسْتَفِيدِينَ تَتَمَثَّل البيئة المَادِّيَّة لهم بالمُنْتَجَات الَّتِي يَتِمّ تَقْدِيمها، وفي المشروع المُقَدَّم، وتزداد أَهَمِّيَّة هذا العُنْصُر في الخِدْمَات غير الملموســـة؛ فالبناء المَادِّيّ للمستشـــفى أو المركز الطِّبِّيّ يساعد المُسْتَفِيد في إدراك جَوْدَة الخِدْمَة الطِّبِّيَّة، وفيما يخصُّ المَانِحِينَ، فالبيئة المَادِّيَّة بالنِّسْـــبَة لهم قـــد تَتَمَثَّل بإيصالات إثبات التَّبَرُّع، أو بصُوَر المشروع المُنَفَّذ، وتلعب البيئة المَادِّيَّة دورًا مهـــمًّا في تعزيز رضا المَانِحِينَ، وفي تكوين انطبـــاعٍ إيجَابِيّ لديهم حول نشاطات المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها الإنْسَانيَّة.
- **العلاقة التَّفَاعُلِيَّة مع العَمَلِيَّات:** تختلف العَمَلِيَّات المُوَجَّهَة للمُسْـــتَفِيدِينَ اختلافًا تامًّا شَـــكْلِيًّا وجَوْهَرِيًا عن تلك الموجَّهة للمَانِحِينَ، فبالنِّسْـــبَة للمُسْتَفِيدِينَ تكون على شَـــكْل تقديم خِدْمَات ومشاريع إنْسَـــانيَّة، وتكون سلسلة العَمَلِيَّات هنا ذات علاقة عضويَّةٍ ومباشرةٍ مع الخِدْمَات المُقَدَّمَة، بينما بالنِّسْبَة للمَانِحِينَ؛ فالعَمَلِيَّات تختصُّ بالأنشطة السَّـــاعِيَة للتَّواصُل مع المَانِحِينَ الحاليِّينَ والمُحْتَمَلِينَ، وتشمل أيضًا تعريف المَانِح بالخِدْمَات الَّتِي قُدِّمَت للمُسْـــتَفِيد، وخُطَط ومشاريع المُنَظَّمَة السَّابِقَة والمُسْتَقْبَلِيَّة.

تجزئة السُّوق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

ظهر مفهوم تجزئة السُّوق في منتصف القرن الماضي، وكان استجابةً تسويقيَّة للتباينات في أذواق العُمَـــلاء ورَغَبَاتِهِمْ، ووَفْق هذا المبدأ لا يَصْلُـــح التَّوَجُّه للبيئة الواحدة بمزيجٍ تَسْويقِيٍّ واحدٍ وثابتٍ، فما هو مناسب لهذه الشريحة قد لا يكون كذلك لأخرى؛ وفي مطلع

القرن الحَاليّ ظهرت محاولات خَجُولَة لنقل هذا المفهوم إلى ساحة التَّسْوِيق الإنْسَانيّ، إلَّا أنَّ هذا المفهوم لم يَصِل لمرحلة النُّضْج والتَّطْبيق الكَامِل في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

ويمكن أن تَتِمّ تجزئة السُّوق وفْق عِدَّة معايير، ديمغرافيَّة، أو ثقافيَّة أو مستوى الدَّخْل السَّائِد وغيرها من المعايير، ويهدف هذا التَّقْسِيم للسُّوق إلى استهداف كُلّ شريحةٍ بمزيج تَسْويقِيّ خَاصّ بها؛ بحيث يناسب حاجاتها بشكلٍ تامّ، ففي حال تَمَّ تجزئة سوق المُسْتَفِيدِينَ إلى شرائح الشَّبَاب والأطفال والمُسِنِّينَ، عندها يكون لكُلّ شريحةٍ خِدْمَاتها ومَشَاريعها الخَاصَّة بها والمدعومة بمزيجٍ تَسْويقيّ خَاصّ بها أيضًا، وممَّا لا شَكَّ فيه هذه التجزئة تَخْدم المُسْتَفِيدِينَ؛ كَوْنها تَسْتَهدف التَّعَرُّف إلى حاجاتهم بدِقَّةٍ، كما تَخْدم المُنَظَّمَة من خلال تحسين صُورتها الذِّهْنِيَّة النَاجِم عن نجاحها في الاقتراب من الحاجات الحقيقيَّة للمُسْتَفِيدِينَ.

ولا يقتصر مفهوم تجزئة السُّوق على المُسْتَفِيدِينَ، فهو يشمل المَانِحِينَ أيضًا، ولعلَّه يكون ذا جدوى عَمَلِيَّة لديهم أكبر مقارنةً بالمُسْتَفِيدِينَ، فسُوق المَانِحِينَ يمكن تقسيمه وفْق اعتباراتِ الدَّخْل والملاءة المَالِيَّة، وكُلّ شريحةٍ نَاتِجَة عن هذا التقسيم يكون لها مزيجٌ تَسْويقِيّ خَاصّ بها، أو يمكن أن يكون التَّقْسيم وفْق الهُوِيَّة الثَّقافِيَّة والبيئة الاجْتِمَاعِيَّة، فالتَّعامل النَّاجِح مع المَانِح هو ما يأخذ بعين الاعتبار هُوِيَّته الثَّقَافِيَّة، وبالتَّأكيد لا يمكن حَصْر المعايير الَّتِي يمكن وفْقها تجزئة السُّوق.
لا يمكن اعتبار تجزئة السُّوق مفهومًا ناجِحًا دائمًا، وأنَّه صَالح لأيّ بيئةٍ؛ فبعض البيئات قد ينفع معها تسويقيًّا توحيد السُّوق، فالمعيار الأهَمّ في المُفَاضَلَة بين التجزئة والتوحيد هو مصلحة المُسْتَفِيدِينَ والمَانِحِينَ، فكُلَّمَا اقتربنا من حاجاتهم الحقيقيَّة كُلَّمَا كانت المُنَظَّمَة أقرب لتحقيق النَّجَاح.

في نهاية هذا المبحث يجب التَّأْكِيد على أنَّ نجاح المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة لا يَتَحَقَّق بصورته الكاملة بدون النَّجَاح في تطبيق المَزِيج التَّسْوِيقِيّ، والنَّجَاح في المزيج التَّسْوِيقِيّ يعتمد على التطبيق الصَّحيح لجميع عناصر المزيج التَّسْوِيقِيّ؛ إلَّا أنَّ العديدَ من المُنَظَّمَات

الإنْسَانِيَّة تُعَانِي من ضَعْف واضِح في صياغة مزيج تَسْويقِيٍّ خَاصّ بها، وهذا ما ينعكس على فاعليَّة أدائها، ويمكن عَزْو هذا الضَّعْف لأسبابٍ عديدةٍ، منها ضَعْف إيمان إدارة المُنَظَّمَات بأَهَمِّيَّة التَّسْوِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ، إضَافَة لانخفاض الكفاءات الإدَارِيَّة، فعددٌ لا بأسَ به من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ما يزال يعتمد على كادر من الهُوَاة في العَمَل، ممَّا يدفع هذه المُنَظَّمَات إلى استنساخ المزيج التَّسْويقِيّ لمُنَظَّمَات أخرى ناجحة والعَمَل على تطبيقه، وهــــذا خطأٌ إدَارِيّ فَادِح، فلِكُلّ مُنَظَّمَة ولكُلّ بيئة مزيجها التَّسْـــوِيقِيّ الخاصّ بها، كما أنَّ إهمال القيام ببحوث التَّسْوِيق يُعَدّ من العَقَبَات المُهِمَّة في طريق نجاح المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

إنَّ اعتقاد بعض إدارات المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بأنَّ كَوْن العَمَل الإنْسَانِيّ يُقَدِّم خِدْمَات مَجَّانِيَّـــة أو زهيدة التكلفة يُعْفِيه من واجب مُوَاكَبَة الحديث في الأســـاليب الإدَارِيَّة والتَّسْوِيقِيَّة، يُشَكِّل تقويضًا لجهود هذه الإدارات فتَبْقَى أعمالها رغم الجهود المبذولة ذَات أثر ضَعِيف في البيئة المُسْتَهْدَفَة.

المبحث الثَّالِث

مَهارَات الإقناع والتَّأثِير في العَمَل الإنْسَانيّ

يُعْتَبر مفهوم الإقناع والتَّأثِير من المفاهيم ذات الارتباط العُضْويّ بالعَمَل الإنْسَانيّ؛ وذلك لِكَوْن العَمَل الإنْسَانيّ يُصَنَّف في خانة العلوم الاجْتِمَاعِيَّة، لذلك يَحْظَى هذا المفهوم باهتمام مُتَزَايِدٍ في أوساط العَمَل الإنْسَانيّ؛ سواءً في الجانب الدِّرَاسِيّ الأكَادِيميّ أو في الجَانِب العَمَلِيّ التَّطْبِيقِيّ، وفي هذا المبحث سنتناول هذا المفهوم بالشَّرح والتَّوضيح إضَافَة إلى تحديد أثَره على التَّسْوِيق الإنْسَانيّ، مع الإشارة لخصائصه والصِّفات الَّتِي يجب أن يتحلَّى بها القائمون عليه.

يُعْتَبَر الإقناع فَنًّا وعِلْمًا في ذات الوقت، فهو عِلْمٌ كَوْنه يستند على مُخْرَجَات العلوم الاجْتِمَاعِيَّة كعلم النَّفْس والاجتماع وعِلْم النَّفْس السُّلُوكِي، وهو فَنٌّ كَوْنه يقوم على جملةِ خَصَائِص فَرْدِيَّة ومزايا خُلُقِيَّة وسُلُوكِيَّة تُوجد في القَائِمين عليه، ولا بُدَّ من توضيح مفهومه قبل الخَوْض في علاقته بالتَّسْوِيق في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ويُقْصَد بالإقناع هو أنَّه "عمليَّات فكريَّة وسُلُوكِيَّة يَتِمّ وفْقَها دَفْع طَرَفٍ أو أطرافٍ ما لتَبَنِّي وِجْهَة نَظَر أو مَوْقفٍ تِجَاه قَضِيَّة مُحَدَّدَةٍ"(1)، وكما هو واضحٌ من التَّعريف، فالإقناعُ يعتمد على المُحَاكَاة العَقْلِيَّة للمُتَلَقِّي وكذلك الأمر على الجانب العاطفيّ له.

وتقوم عَمَلِيَّة الإقناع في العَمَل الإنْسَانيّ على ثلاثة عَنَاصِر، هي المُقْنِع والرِّسَالَة والأسلوب، ولِكُلّ عُنْصُر من هذه العناصر خَصَائِص ومُتَطَلَّبَات، بِقَدْر ما تَتَوَافَر بِقَدْر ما تكون عَمَلِيَّة التَّأثير والإقناع مُرْضِيَة، وفيما يلي هذه العناصر ومُتَطَلَّبَات كُلّ منها.

---

1. عيسى محمد صوفان القدومي، **أُسُس العَمَل الخَيْرِيّ وفُنُون تسويقه**، مكتبة الكويت الوطنيَّة، 2009م.

صِفَات ومَهَارات المُقْنِع

قد يكون المُقْنع فردًا أو فريقًا، وعادةً ما تهتمّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة بهذا الفريق من حيـــث تأهيله المعرفيّ والعِلْميّ والعَمَليّ ليتمَكَّن من القيـــام بمَهَمَّتِهِ المُوكَلَة إليه على أَحْسن وجْهٍ مُمْكِنٍ، ويُشْتَرَط في الفريق المُقْنع تَوَافُر جُمْلَة من الخَصَائِص والصِّفَات الَّتِي تُمَكِّنُه من القيام بهذه المَهَمَّة، ويمكن إجمالها بالنِّقَاط التَّاليَّة:

- **الخِبرَة الموضوعيَّة:** يُشْتَرَط بالفريق المُقْنع المعرفة التَّامَّة بنشاطات المُنَظَّمَة ومجال عملهـــا المَكَانيّ والخِدْميّ، إضَافَة للمعرفة التَّامَّة بتاريخ المُنَظَّمَة ونجاحاتها، وأيّ معلومة تَتَّصِل بالمُنَظَّمَة وعملها تُعْتَبَر ضروريَّة للفريق.
- **المِصْدَاقيَّـــة:** يُعْتَبَرَ الصِّدْق في تقديم المعلومة الصحيحة من العوامل الَّتِي تَتْرُك انطباعًا جَيِّدًا لدى المَانِح وتَعْمل على تهيئة جَوٍّ من الثِّقَة، فالعَمَل على كَسْب قناعة المَانِـــح بالتَّمْويل اعتمادًا على بيانات غير دقيقةٍ له تأثيرٌ خطيرٌ على مُســـتقبَل العلاقة بين المُنَظَّمَة والمَانِحِينَ.
- **الجاذبيَّة:** فحُسْـــن وأناقة المظهر له دَوْر في التَّأثِير على المَانح، كما أنَّ أُســـلوب الكلام والشَّرح وفَنّ استخدام لُغَة الجَسَد له أثرٌ كبيرٌ في بناء علاقة وُدِّيَّة بين المُنَظَّمَة والمَانح.
- **اختيار الوقت المُنَاسِـــب:** فالفكرةُ المُنَاسِبَة قد يَتِمُّ رَفْضُها فيما لو قُدِّمَتْ في وقتٍ غيرِ مُنَاسِب، فعلى الفريق المُقْنِع دراسة ظرُوف المَانح الذَّاتيَّة والمَوْضُوعيَّة واختيار الوقت المُنَاسِب له لطَرْح المشاريع والأفكار.
- **القُـــدْرَة على الارتجال:** فطبيعـــة الموقف قد تَضَطُّر الفريـــقَ للخروج عمَّا تَمَّ التَّحضـــير له، فهذا يتطلَّب التَّمَتُّع بمهارات الإلقاء والحديث الوَاضِح وحُسْـــن اختيار المُفْرَدَات والنُّطْق السَّلِيم وحُسْن التعبير.
- **المرونـــة:** فتعامل الفريق المُقْنع مع حالات مختلفة ومع أشـــخاصٍ مُتَبَاينين في المواقـــف والآراء يُحَتِّم على الفريق التَّحَلِّي بالمرونة الكافية للتَّعَامُل مع كُلّ حالةٍ وفْـــق ما تَقْتَضِيه ظرُوف كُلِّ حالةٍ، وهـــذا الأمرُ يتطلَّب إلمام الفريق بالمعلومات المُتَعَلِّقَة بكُلّ حالةٍ.

وهناك مُتَطَلَّبَات أخرى يجب على الفريق المُقْنِع التَّحَلِّي بها، كمَهَارَة استخدام الأدوات التِّكْنُولُوجِيَّة والقُدْرَة على التَّحْلِيل والابتكار والقُدْرَة على الضَّبْط الانْفِعَالِيّ وعلى تَقَبُّل النَّقْد، وعلى المُنَظَّمَة أن تُقَيِّم قُدُرَات الفريق المُوكَلَة له مَهَمَّة الإقناع بشكلٍ مُسْتَمِرّ، وأن تقوم بصَقْل هذه المَهَارَات، وأن تستهدفهم بدورات مكثَّفَة لترقية إمكاناتهم.

الرِّسَالَة الإقْنَاعِيَّة

وهي الفكرة أو مجموعة الأفكار والأحاسيس والقضايا والاتِّجاهات والخبرات الَّتِي يريد المُقْنِع نَقْلها للمَانح المُسْتَهْدَف والتَّأثير عليه وفقًا لها، وهذه الرِّسَالَة تَتَغيَّر بتَغَيُّر الهدف، فالرِّسَالَة النَّاجِحَة هي الَّتِي تُرَاعِي البيئة الاجْتِمَاعِيَّة للمَانح المُسْتَهْدَف، وميوله واتِّجاهاته واهتماماته، وتأخذ بالاعتبار دَوَافعه الاجْتِمَاعِيَّة، فكُلَّما كانت مُنْسَجِمَة مع هذه العوامل كُلَّمَا كان تأثيرها الإيجَابِيّ واضحًا وملموسًا، ومن الخطأ الاعتقاد بأنَّ الرِّسَالَة يجب أن تَنْسجم مع خصائص المُنَظَّمَة فقط، **وهناك عدَّة قضايا يجب على الفريق المُقْنِع أخْذُها بعَيْن الاعتبار عند صياغة الرِّسَالَة الإقْنَاعِيَّة، وأهمّها بما يلي:**

- اعتماد الرِّسَالَة على صُوَر وهُوِيَّة بَصَرِيَّة غير تقليديَّة عن المشروع؛ فالرسائل الإقْنَاعِيَّة ذات المحتوى التَّقْلِيدِيّ عادةً ما تكون ذات أثَر مُنْخَفِض على المَانِحِينَ.
- عدم الاعتماد في بناء الرِّسَالَة على القِصَص الفَرْدِيَّة فقط، فعلى الرَّغْم من القُدْرَة المُرْتَفِعَة للحالات الفَرْدِيَّة في التَّأثِير على المَانِحِينَ، إلَّا أنَّه لا يجب الاقتصار عليها، فيجب تحقيق التَّوَازُن بين الحالات الفَرْدِيَّة والحالات الجَمَاعِيَّة.
- تجنُّب تركيز الرِّسَالَة على الجانب المادِّيّ للمشروع، وخاصَّةً في الرسائل المُوَجَّهَة لرجال الأعمال، فالتركيز على الجانب المادِّيّ قد يدفع رجال الأعمال إلى الدُّخُول في عَمَلِيَّة حسابيَّة بين ما يَتَبَرَّع به وبين ما سيحصل عليه، والحَلّ هنا بأن تكون الرِّسَالَة مباشرةً في طَلَب الحصول على التَّمْوِيل.
- تَقَاطُع محتوى الرِّسَالَة مع هُوِيَّة المَانِح وثقافته.

- اختيار كلمات وعبارات مُوجَزَة للتَّعبير عن مضمون الرِّسَـــالَة، واختيار الكلمات ذات الوَقْـــع العاطفِيّ والعَقْلانيّ في نفس الوقت، فلا يجب أن تكون الرِّسَـــالَة عاطفيَّةً بالكامل ولا عقلانيَّة بالكامل.
- اســـتخدام عبارات ذات إيحاءات عاطفيَّة وسَـــهْلة الوَقْع خَاصَّةً في الرَّسَـــائِل المُوَجَّهَة للجمهور العَامّ، فبدلًا من القول: ادْفَعْ خمســـة دولارات كرسوم للمُنَظَّمَة يمكنك أن تقول: ادْفَع رَسْـــمًا صغيرًا وبسيطًا بقيمة خمسة دولارات فقط، فكلمة "صغيرًا"، وكلمة "فقط" تُوحِي للمُتَبَرِّع بأنَّ المبلغ المطلوب بســـيطٌ ولن يؤثِّر عليه، ولكِنَّه ســـيُحقِّق نفعًا كبيرًا للمحتاج، وبالتَّالِي تكون الاستجابة أكبر، كما أنَّ ذِكْر النَّفْع ذاته مثل قول "10 دولارات تُؤَدِّي لتوفير غذاء لطِفْلٍ لمُدَّة أســـبوع"، هذه العبارة يكون تأثيرها جَيِّدًا؛ حيث يشـــعر المُتَبَرِّع بقيمة ما يَتِمّ تقديمه للنَّاس من مُسَاعَدَة مقابل المبلغ البسيط الَّذي يَتَبَرَّع به.

الوسيلة الإقْنَاعِيَّة

ويُقْصَد بها الأداة النَّاقِلَة للرِّسَـــالة الإقْنَاعِيَّة، سواءً أكانت لقاءً شخصيًّا أو لقاءً خلال مُؤْتمَرٍ عامّ أو عبر وسائل إلكترونيَّة وتكنولوجيَّة حديثة، وتختلف فاعليَّة هذه الوسائل باختلاف الجِهَة المُسْـــتَهْدَفَة، فعلى الفريق المُقْنِع اختيار الوســـيلة الَّتِي تتناسب مع خصائص المُسْـــتَهْدَف، فالتَّوَجُّه إلى الجمهور العامّ يتطلَّب وسائل تكنولوجيَّة حديثة كمواقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، وفيما يَخُصّ التَّعَامُل مع المَانِحِينَ الرَّئِيسِيِّينَ من رجالِ أعمالٍ ومُنَظَّمَات ربحيَّةٍ أثبتت الدِّرَاسَـــات أنَّ اللِّقاء الشَّـــخْصِيّ يُحَقِّق فَاعِلِيَّة إقناع مُرْتَفِعَة وبشكلٍ ملحوظٍ عن بقيَّة الوسائل، فالتَّمويل المُتَحَصِّل بعد المُقَابَلات الشَّخْصِيَّة يبلغ 64% من مجمل التَّمْويل المُتَحَصَّل للمُنَظَّمَة من مختلف الوسائل المُتَّبَعَة(1)، وهنا

1. القدومي، عيسى محمد صوفان. أُسُس العَمَل الخَيْرِيّ وفُنُون تسويقه، مكتبة الكويت الوطنيَّة، 2009م.

يجب التَّنويه إلى وجوب تصنيف المُتبَرِّعِينَ الرَّئِيسيِّينَ تَصْنِيفًا هَرَمِيًّا بناءً على علاقتهم السَّابِقَة بالمُنَظَّمَة، ويجب أن يكون لكُلّ مستوًى رسائله ووسائله الإقْنَاعِيَّة الخاصَّة به، وهذه المستويات هي مُتَبَرِّع مُحْتَمَل، مُتَبرِّع لأَوَّل مَرَّة، مُتَبَرِّع مُتَكَرِّر، مُتَبَرِّع دَائِم، مُتَبَرِّع مُلْتَزِم، ومُتَبَرِّع مُنَاصِر.

إنَّ الإقناع في العَمَل الإنْسَانيّ ليس عَمَلِيَّة استجداء أو تَسَوُّل، ولا تهدف لإحراج المُتبَرِّعِينَ والمَانِحِينَ ووضعهم في موقف اجْتِمَاعِيّ مُحْرِج يَضْطَرُّونَ معه للقيام بالمَنْح، بل هو العَمَل على بناء علاقة اسْتِرَاتِيجِيَّة بين المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة وبين المَانِحِينَ يكون عِمَادُهَا الثِّقَة والقَنَاعَة بجدوى العَمَل الإنْسَانيّ، لذلك يُعْتَبَر الإقناع في العَمَل الإنْسَانيّ عملًا علميًّا واجْتِمَاعِيًّا، يتطلَّب من العَامِلِينَ به الدِّرَاية بالعلوم السُّلُوكِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، وتَتَطَلَّب كذلك دراية تَامَّةً بأسَاسِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ وأهدافه، بحيث يتمكَّن القَائِم بهذه المُهِمَّة من نَقْل صورة حَقِيقِيَّة عن هذا العَمَل للمجتمع بشكلٍ عَامّ وللمَانِحِينَ بشكلٍ خَاصّ، الحاليِّينَ والمُرْتَقَبِينَ، ويجب أن يكونوا على دراية بأنَّ العلاقة مع المَانِح لا تنتهي بقيامه بالتَّبَرُّع، ولكن يمكن القول بأنَّ العلاقة الحَقِيقِيَّة معه تبدأ عند هذه النُّقْطَة بالتَّحديد.

دَوْر التَّسْوِيق في زيادة الموارد المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

هناك مجموعة من الاستراتيجيَّات التَّسْوِيقِيَّة الَّتِي تتَّبِعها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في التَّسْوِيق للمشاريع الَّتِي تتبنَّاها، وتهدف هذه المُنَظَّمَات من خلال هذه الاستراتيجيَّات إلى دَعْم الموارد المَالِيَّة، **ومن أهَمّ هذه الاستراتيجيَّات:**

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّرْوِيج للأجْر بهدف جَلْب المال:** فوَفْق هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة يَتِمّ إقناع المُتَبَرِّع بالتَّمْوِيل مُقَابِل الأجر المعنويّ الَّذِي سيحصل عليه نتيجة تَبَرُّعه، وهذا الأجر المعنويّ يختلف باختلاف البيئة الاجْتِمَاعِيَّة والثَّقَافِيَّة للمُتَبَرِّع؛ ففي البيئة الإسْلامِيَّة يَتِمّ التَّرْكِيز على الأجر الدِّينِيّ للتَّبَرُّع، وهنا يجب التَّأْكِيد على مُرَاعَاة الشرع في الإقناع، فمن المرفوض قَطْعًا مُخَالَفَة الشَّرْع في جَمْع

التَّبَرُّعَات بِغَضِّ النَّظَر عن الغاية، فالغاية النَّبِيلَة ليست مُبَرِّرًا للمُخَالَفَة الشَّرْعِيَّة، وخَاصَّةً أنَّ هذه المخالفة قد تَتْرُك أثرًا سلبيًّا طويل الأمد، وقد تَتَحَوَّل إلى قاعدة في جَمْع التَّبَرُّعَات.

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيق عبر شبكات التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ:** وتُعتَبر هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة من الاســـتراتيجيَّات المُمَيَّزَة في التَّسْـــوِيق للمشروعات الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة؛ باعتبارها أَرْخَص الوسائل في التَّرْوِيج؛ لِكَوْنِهَا وسيلة مجَّانِيَّة أو زَهِيدَة التكلفة؛ حيث تُعتبر وســائل التَّوَاصُل من الوســـائل الَّتِي تَجْمَع عددًا كبيرًا من المُتَفَاعِلِينَ، ونظـــرًا لكَوْنها مُنْخَفِضَة التكلفة فإنَّ هذا الأمر يكون داعِمًا إيجَابِيًّا لميزانيَّة التَّسْوِيق بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة.
- **اسْـــتِرَاتِيجِيَّة نَشْر الإنجازات:** من الاســـتراتيجيَّات النَّاجِحَة والمُمَيَّزَة أيضًا في التَّسْوِيق للمشروعات الجديدة الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة هو الإعلان عن الإنجازات الَّتِي حَقَّقَتْهَا في المشـــاريع السَّابِقَة، وهو الأمر الَّذِي يدفع العديد من المُتبَرِّعِينَ لدعم المُنَظَّمَة وإقناعهم بأنَّهَا الأجدر في تحمُّل مســـؤوليَّة المشـــاريع الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَة في خِدْمَة المُجْتَمَع والمُسْتَفِيدِينَ، ويمكن أن تَستخدم المُنَظَّمَة العديد من الوســـائل في هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة؛ فيمكن أن يَتِمّ ترويج الإنجازات من خلال فيديوهات قصيرة تُوَضِّح المشـــاريع الَّتِي نجحت بها المُنَظَّمَة، أو من خلال المِنَصَّات الرَّقْمِيَّة والمواقع الإلكترُونيَّة.
- **اسْـــتِرَاتِيجِيَّة العلاقات والشَّرَاكَات:** هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة تعتمد في التَّسْوِيق على إقامة وتقوية العلاقات مع الشُّرَكَاء والمُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة الأخرى، ومع المُؤَسَّسَات الإعلاميَّة؛ بحيث تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من خلال هذه الشَّرَاكَات من نَشْر أكبر قَدْر من الإعلانات التَّسْـــوِيقِيَّة للمشروعات الخَاصَّة بها بأسعار مخفَّضَة أو بشكل مجَّانِيّ بالكامل.

ويجب التَّأْكِيد على أنَّ المُنَظَّمَات يجب أن تعمل بشـــكلٍ مُسْـــتَمِرٍّ على تقييم ومُتَابَعَة كافَّة الجهود المســـتَخدَمَة في عَمَلِيَّة التَّسْـــوِيق للمشاريع الَّتِي تتبنَّاها، وأن تعمل على

تحسين نتائج هذه الاستراتيجيَّات التَّسْويقيَّة؛ من خلال اتِّباع طُرُق مُتَنَوِّعَة في عَمَليَّة التَّسْويق؛ إمَّا من خلال الحَمَلات الدعائيَّة أو الاتِّصال بالهاتف أو المقابلات الشَّخْصِيَّة مع المُتبرِّعِينَ، أو حتَّى من خلال المعارض والفَعَاليَّات الَّتي تُنَظِّمُهَا المُنَظَّمَة.

منافع التَّسْويق للمشاريع الإنْسَانِيَّة

تَتَعَدَّد المنافع الَّتي يُقَدِّمها التَّسْويق للمشاريع الإنْسَانيَّة، فمنها ما يكون للمُنَظَّمَة نفسها، أو للمَانِحِينَ أو للمُسْتَفِيدِينَ، وجميع هذه المنافع تَصُبّ في النِّهَايَة في مصلحة العَمَل الإنْسَانيّ ومشاريعه بشكلٍ عَامّ، وفيما يلي أَهَمّ هذه المنافع وعلى المستويات الثلاث؛ المُنَظَّمَة والمانح والمُسْتَفِيد.

- **منافع المَانحِينَ:** تَتَعَدَّد الصُّوَر الَّتي تظهر بها منافع المَانِحِينَ جَرَّاء مساهمتهم في تمويل المشاريع الإنْسَانيَّة، فبالإضَافَة إلى المنافع المَعْنَوِيَّة الَّتي سبق ذِكْرها، هناك منافع مَادِّيَّة وخَاصَّة لرجال الأعمال، كالاستفادة من مساهمتهم في التَّمْويل في تحسين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لمُنَظَّمَاتهم، بالإضَافَة إلى إمْكَانيَّة الاستفادة من المشاريع الإنْسَانيَّة كمِنَصَّة للتَّرْويج لهم ولمُنْتَجَاتهم، فقد تُقَدِّم المُنَظَّمَة للمَانِح إمكانيَّة عَرْض أسماء مُنْتَجَاته الخَاصَّة أو مُنَظَّمَته كمُساهَمَة إعْلانيَّة مقابل الحصول على التَّمْويل، وتسمَّى هذه المنفعة عادةً بالمنفعة التَّبَادُليَّة.
- **منافع المُسْتَهْدَفِينَ:** وهي أكثر أشكال المنافع التَّسْويقيَّة ظُهُورًا ووضُوحًا، فالتَّسْويق للمشاريع الإنْسَانِيَّة يساعد في إبراز الحالة المَادِّيَّة أو الاجْتِمَاعِيَّة الَّتي تَطَلَّبَتْ القيام بالمشروع، وبالتَّالي يَتِمّ تسليط الضَّوْء إعْلاميًّا وتَسْويقيًّا على المُسْتَفِيدِينَ، وبالتَّالِي يفتح المجال أمام استقدام المزيد من المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة وتَبَنِّي المزيد من المشاريع.
- **منافع المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة:** وتَظهر المنافع التَّسْويقيَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة على شكل منافع مُبَاشِرَة أو غير مُبَاشِرَة، ومن هذه المنافع زيادة خِبْرَة المُنَظَّمَة وخِبْرَة كوادرها في العَمَل الإنْسَانيّ وخَاصَّة في إدارة المشاريع، ودَعْم وتحديث قواعد

البيانات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، وتحسين صورة المُنَظَّمَة الذِّهْنِيَّة في البيئة المَحَلِّيَّة وحَتَّى العَالَمِيَّة، إتاحة إمكانيَّة الحصول على تمويل إضَافِيّ من مَانِحِينَ جُدُد، ودعم تسويق العلامة التِّجَارِيَّة للمُنَظَّمَة.

الفَصْل الحادي عشر

الإعْلام.. الواجب الغَائِب في العَمَل الإنْسَانيِّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيِّ.. الأهَمِّيَّة والخصائص والأهداف**
  - أركان الإعْلام في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - أهَمِّيَّة الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيِّ
  - خصائص الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيِّ
- المَبْحَث الثَّاني: **الإعْلام والصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَمَل الإنْسَانيِّ**
  - مفهوم الصُّورَة الذِّهْنِيَّة
  - أهَمِّيَّة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيِّ
  - دور الإعْلام في بناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلاميَّة
- المَبْحَث الثَّالث: **الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيِّ بين الواقع والمأمول**
  - واقع الإعْلام في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة
  - المأمول من المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة في دَعْم العَمَل الإنْسَانيِّ
- المبحث الرَّابِع: **إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - أهَمِّيَّة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - مَهَامّ ووظائف إدارة العلاقات العَامَّة
  - نطاق عمل إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - أساليب ووسائل إدارة العلاقات العَامَّة في تحقيق أهدافها
  - واقع إدارات العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة

الفصل الحادي عشر

الإعْلام.. الواجب الغَائِب في العَمَل الإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

يُعَدّ الإعْلام من المفاهيم القديمة قِدَم الإنسان؛ فمنذ فجر التَّاريخ والإنسان يَسْعَى لتبـــادل المعلومات مع مُجْتَمَعِه، فهو حاجةٌ من الحاجات الإنْسَـــانِيَّة، وكان تَطَوُّر الإعْلام متزامنًا مع تَطَوُّر الحياة الإنْسَـــانِيَّة، إلَّا أنَّه بَقِيَ مَحْصُورًا بآليَّات مَحْدُودة كالمُرَاسَلات والإعلانات الصَّوْتِيَّة وغيرها.

وبعد الثَّوْرَة الصِّناعِيَّة بدأ الإعْلام بالتَّطَوُّر بوَتِيرة مُتَسَـــارِعَة وخَاصَّة مع اختراع الآلة الكَاتِبَة في القرن السَّـــابع عَشَر، فكان ظهـــور الصُّحُف والمطبوعات الأخرى، إلَّا أنَّ النَّقْلَة الكبرى في الإعْلام كانت في مَطْلَع القرن العشرين، مع اختراع الرَّادْيُو، وتوالت هذه القَفَزَات لحين ظُهُور الثَّوْرَة التكنولوجيَّة الَّتِي غَيَّرَت الإعْلام خلال سنوات بأكثر مِمَّا تَغَيَّرَ خلال عِدَّة آلاف سَـــنَة من عُمْر الإنسان، ففي الوقت الحاضر غدا الإعْلام ووسائله حاجةً لا غِنَى للمَرْء عنها، وخَاصَّةً مع ارتباطه بمختلف العلوم الأخرى، وغدا الإعْلام ووســـائله التكنولوجيَّة المُتَطَوِّرَة رديفًا جديـــدًا للمُنَظَّمَات، فغَالِبِيَّة المُنَظَّمَات بدأت باســـتثمار التَّطَوُّر الإعْلاميّ في دَفْع عَجَلَـــة الإنتاج فيها، من خلال التَّوَاصُل الفَعَّال مع عملائها ومُسْتَهْلِكِيهَا، وهذا الاستثمار شَمِلَ أيضًا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وإن كانت استفادة هذه المُنَظَّمَات من الإعْلام لا تزال قاصرةً نِسْبِيًّا، مع أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ أحْوَجُ من غيره؛ كَوْن مجالِ عَمَله هو التَّوَاصُل مع المُسْـــتَهْدَفِينَ ومعرفة احتياجاتهم والعَمَل على تلبيتها.

فالإعْلام في وقتنا الرَّاهِن يلعب دَوْرًا مهمًّا في تحقيق التَّفَاعُل بين أفراد المُجْتَمَع من جهة وبين المُجْتَمَعَات بعضها ببعض من جهة أخرى، كما يُسـهم في توجيه اتِّجاهات النَّاس وتكوين مواقفهم حيـالَ العديد من القضايا، كما يُعتَبر أداةً مُهِمَّة في تعزيز المشارَكَة الاجْتِمَاعِيَّة وله صِلَة وثِيقَة بالعَمَل الإنْسَانيّ، كون طَرَفيَ العلاقة في الإعْلام -المُرْسِل والمُسْتَقْبِل- يتماثلان مع طَرَفيَ العلاقة في العَمَل الإنْسَانيّ؛ فالعَمَل الإنْسَانيّ بحاجة إلى تَوَاصُل مع الأطراف الفَاعِلَة، وهذا التَّوَاصُل لا يمكن له أن يَتِمّ إلَّا بالإعْلام، ويتَّضِح دَوْره في العَمَل الإنْسَانيّ بكَوْنِهِ الوسيلة التِّي تَصِل بها رسالة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى البيئة العاملة بها.

إنَّ الاتِّصَال في العَمَل الإنْسَـانيّ يُعْتَبَر غايةً ووسـيلةً في نفس الوقت، وبدون هذا الاتِّصَال سـتبقى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة محجوبةً عن مجتمعها، وهذا الحَجْب سَيُخَفِّف من فَاعليّتها، وبالتَّأْكِيد فإنَّ الاتِّصَال لا يَتِمّ إلَّا بالإعْلام، ولا يجوز التَّوَقُّع بأنَّ الإعْلام في العَمَـل الإنْسَـانيّ محصورٌ بتغطية صَحَفِيَّة أو مَقَالٍ هنـا ومُقَابلَة هناك، بل هو مشروعٌ مُتَكَامِلٌ يهدف لإيصال وتَلَقِّي المعلومات ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانِيّ.
وانْطِلاقًا من أهَمِّيَّة الإعْلام في المُنَظَّمَات الإنْسَـانيَّة سـنُفْرِد هذا الفصل للبحث في علاقة العَمَل الإنْسَانيّ بالإعْلام، ودراسة دَوْره في دَعْم جُهُود العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في المُجْتَمَع.

المبحث الأوَّل

الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيّ
الأهَمِّيَّة والخصائص والأهداف

على الرَّغْم من الأهَمِّيَّة البَالِغَة للإعلام في العَمَل الإنْسَانيّ، إلَّا أنَّ دُخُوله الفِعْلِيّ للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة كان مُتَأَخِّرًا نِسْبِيًّا؛ حيث سَيْطَرَت على إدارات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لعُقُودٍ طويلةٍ فكرة أنَّ للإعلام دَوْرًا ثانويًّا، يمكن تأجيله وحَتَّى الاستغناء عنه، وانطلق هذا الاعتقاد من أنَّ علاقة العَمَل الإنْسَانيّ مَحْصُورةٌ بجهات مُحَدَّدَة؛ هي المَانِحُونَ والمُسْتَهْدَفُونَ فقط، وهذه الجِهَات يمكن التَّوَاصُل معها بوسائل مُبَاشِرَة بدون الحاجة لجهاز إعْلاميّ مُتَخَصِّص، إلَّا أنَّ هذا الاعتقاد بدأ بالتَّغَيُّر التَّدْرِيجيّ، وخَاصَّةً مع التَّنَوُّع الكبير الَّذي بدأ يَطْرَأ على نِطَاق عَمَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فظهرت الحاجة لبناء علاقات وطِيدَة مع جِهَات إضَافِيَّة حُكُومِيَّة وخَاصَّة، مَحَلِّيَّة ودَوْلِيَّة، كما ظهرت الحاجة لتَوَاصُل أكثر فَاعِلِيَّة مع طَرَفَي العَمَل الإنْسَانيّ المُسْتَقْبِل والمَانِح، كُلّ هذه القضايا بدأت تُعَزِّز من قناعة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بضرورة الاهتمام بالإعْلام.

وقد نَاهَض العديدُ من المُهْتَمِّينَ بالعَمَل الإنْسَانيّ دُخُول الإعْلام إلى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة انطلاقًا من مفهوم أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ حالةٌ وِجْدَانِيَّة وقِيَم إنْسَانِيَّة لا يجب أن تَجِد طريقًا للنَّشْر والإذاعة، وهذا المفهوم أغْفَل الجوانب الأخرى للإعلام، فهو لا يَقْتَصِر على تغطية جوانب الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة، فهذه التغطية هي جَانِبٌ ضَئِيلٌ من المَهَمَّات الَّتي يَضْطَلِع بها الإعْلام، فهو يعمل على تَهْيِئَة البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لتكون أكثر قَابِلِيَّة للتَّعَامُل مع المَشَارِيع والخِدْمَات، إضَافَة إلى دَوْرِهِ في حَشْد الدَّعْم اللَّازِم لزيادة فَاعِلِيَّة العَمَل، وهذا الدَّعْم لا يمكن الوُصُول إليه دُون وُجُود قِسْمٍ مُخْتَصٍّ ببناء العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وبالطَّبْع فإنَّ هذا القِسْم يُعْتَبَر أحد تَجَلِّيَات الإعْلام وأحد مَهَامّه وواجبَاته.

أركان الإعْلام في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يقوم الإعْلام في العَمَل الإنْسَـــانِيّ على أربعةِ أركانٍ، هي المُرْسِل والمُسْتَقْبِل والرِّسَالَة الإعْلاميَّة والوَسِيلة، تعمل مُجْتَمِعَةً على القيام بمَهَمَّة التَّوَاصُل بين المُنَظَّمَة وبين بيئتها الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وإنَّ غِيَاب أيّ رُكْن أو عدم قيامه بدَوْرِه الكامِل يُعرِّض الإعْلام برُمَّتِه للفَشَل في تأدية دَوْرِه.

وفيما يلي هذه الأركان ودَوْر كُلّ رُكْن في القيام بمَهَمَّة التَّوَاصُل الإعْلاميّ:

- **المُرْسِل:**

قد يبدو من البَدِيهِيّ أن يكون المُرْسِـــل في الإعْلام الإنْسَـــانِيّ هو المُنَظَّمَة، لكنَّ لَفْظَ المُنَظَّمَة عَامٌّ، فمَن المســـؤول فيها عن القيام بدَوْر المُرْسِـــل؟، ســـابقًا كان يقتصر دَوْر المُرْسِـــل في العَمَل الإنْسَانِيّ على قســـم العلاقات العَامَّة، وبالفِعْل فهو الأقدر والأكفأ على إدارة هذه المَهَمَّة والقيام بها، إلَّا أنَّ التَّوَجُّه الحديث في الإعْلام الإنْسَانِيّ يقوم على ضرورة قيام جميع كوادر المُنَظَّمَة بمَهَمَّة الإرسال، مع الاحتفاظ بالدَّوْر القِيَادِيّ لقِسْـــم العلاقات العَامَّة، فالعاملون في مجال تقديم الخِدْمَات للمُسْـــتَفِيدِينَ يمكنهم أن يكونوا مُرْسِلِينَ إعْلامِيِّينَ، ومعظم العَامِلِينَ يمكنهم القيام بهذه المَهَمَّة بدرجاتٍ مختلفة، فأيُّ خَلَلٍ سُـــلُوكِيّ من أيّ جهةٍ في المُنَظَّمَة سيُسِيئُ للإعلام ولسُمْعَة المُنَظَّمَة.

- **المُسْتَقْبِل:**

شَهِدَ تحديد المُسْتَقْبِلِينَ للرِّسَـــالة الإعْلاميَّة الإنْسَانِيَّة تَطَوُّرًا ملحوظًا في العقود الأخيرة، فبعدما كان مَحْصُورًا في البداية بالمَانِحِينَ، تَوَسَّـــعَ ليشمل المُسْتَهْدَفِينَ بالخِدْمَات، واستمَرَّ بالتَّوَسُّع ليشمل البيئة الخَارِجِيَّة بالكامل، من مُنَظَّمَات رِبْحِيَّة وجِهَات حُكُومِيَّة ومُرَاقِبِينَ وغيرهم، وهنا تجدر الإشـــارة إلى أنَّ البيئة الدَّاخِلِيَّة في المُنَظَّمَة والمُتَمَثِّلَة بالعَامِلِينَ تُعْتَبَرَ من الجِهَات المُسْـــتَقْبِلة للرِّسَـــالة الإعْلاميَّة الإنْسَـــانِيَّة، فهي مُرْسِل ومُسْـــتَقْبِل في آنٍ واحِد، فالإدارة النَّاجِحَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تعمل على استهداف العَامِلِينَ لديها برسائل إعْلامِيَّة، تهدف إلى زيادة

قناعتهم بأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَـــانِيّ من جهةٍ، وإلى زيادة التزامهم التَّنْظِيمِيّ من جهةٍ أخرى، وهذا ما أشرنا له في الفَصْل العَاشِر ضِمْن مفهوم التَّسْوِيق الدَّاخِلِيّ للأفْكَار.

- **الرِّسَالَة الإعْلاميَّة:**

وهي جَوْهر الإعْلام في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وهـــي تُمَثِّل المحتوى الإعْلاميّ الَّذِي تَرْغَـــب المُنَظَّمَة في إيصاله إلى المُسْـــتَقْبِلينَ، وبالتَّأْكِيد فإنَّ الخَطَأَ الَّذِي ترتكبه بعض المُنَظَّمَات في بناء رسالتها الإعْلاميَّة هو عدم تخصيص هذه الرِّسَالَة، بمعنى أنَّهَا تعتمد على رسالةٍ واحدةٍ لجميع المُسْتَقْبِلينَ، وهذا خطأٌ فَادِح ويُعَرِّض المُنَظَّمَة للفَشَـــل الإعْلاميّ، والَّذِي سينعكس مُسْتَقْبَلًا على فَاعِلِيَّة نشاطها، وعلى علاقتها مع بيئتها الدَّاخِلِيَّة والخَارِجيَّة، فيجب على إدارة المُنَظَّمَة التَّوَجُّه برســـائل واحِدَة في المَضْمُونَ لَكِنَّها مختلفة في الشَّكْل والعَرْض لِكُلّ مُسْتَقْبل على حِدَة، فالرِّسَالَة المُوَجَّهَة للجِهَات الحُكُومِيَّة تختلف عن تلك المُوَجَّهَة للمَانِحينَ أو للمُسْتَهْدَفِينَ أو للبيئة الدَّاخِلِيَّة، وكُلَّمَا نَجَحَت المُنَظَّمَة في بناء رســـالة تتناسب مع المُسْتَقْبِل كُلَّمَا نجَح الإعْلام الإنْسَانِيّ في أداء وظيفته.

- **الوسيلة الإعْلاميَّة:**

تُعَـــدُّ الوســـائل الإعْلاميَّة في الوقت الحَاليّ بَالِغَةَ التَّنَوُّع؛ فهي تشـــمل الإعلام الإلكترونيّ والمرئيّ والمسموعَ والمقروءَ، وغيرها من الوسائل، مِمَّا يتيح مجالًا واسعًا أمام المُنَظَّمَة في اختيار الوَسائل المُنَاسِبَة، إلَّا أنَّ هذا الاختيار مُقَيَّدٌ، والتَّقْيِيد هنا ذُو بُعْدَيْنِ؛ البُعْدُ الأهَمّ هو طبيعة المُسْتَقْبِل للرِّسَالَة الإعْلاميَّة؛ فالجِهَات الحُكُومِيَّة على ســـبيل المثال لا يمكن معها استخدام الوسائل المَرْئِيَّة أو الإلكْتِرُونيَّة، فيجب التَّوَجُّه لها بالوســـائل المقروءة على شَـــكْل مُوَازَنَات، وتقارير إفصاح، وغيرها، بينما المُسْتَهْدَفُونَ بالخِدْمَات فَيَتِمّ التَّوَجُّه لهم بالوسائل المسموعة والمَرْئِيَّة، فلِكُلّ مُسْتَقْبِلٍ وسيلة تتناسب مع طبيعة اهتمامه وقُدْرته على التَّلَقِّي، والبُعْد الثَّاني هو البُعْد المَاليّ، فتكلفة كُلّ وســـيلةٍ إعْلامِيَّةٍ تختلف عن الأخرى؛ مِمَّا قد يَفْرِض على المُنَظَّمَة اتِّبَاع وسائل مُحَدَّدَة تتناسب مع قُدْرتها المَالِيَّة.

أهَمِّيَّة الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيّ

لا يجوز اعتبار دَوْر الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيّ دَوْرًا ثانويًّا، فهو رَافِدٌ حَقِيقيٌّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في تعزيز علاقاتها من بيئتها الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، ويُعْتَبَر حلقة الوَصْل بين المُنَظَّمَة وجمهورها، وبقَدْر ما يكون الإعْلام ناجحًا بِقَدْرِ ما يمكن أن تَتَعَزَّز الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة، وتَلْقَى قبولًا وانتشارًا وعَوْنًا جديدًا، وفيما يلي أهَمّ النِّقَاط الَّتِي تُمَثِّل أهَمِّيَّة الإعْلام بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

- يُعَدُّ الإعْلام الإنْسَانيّ وسِيلَةً مُهِمَّةً لإدارة العلاقات بين المُنَظَّمَة وبين الجِهَات ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانِيّ، كالمَانِحينَ والجِهَات الحُكُومِيَّة.
- يساعد في توضيح وإيصال رسالة المُنَظَّمَة للمُسْتَهْدَفِينَ بالخِدْمَات، مِمَّا يُعزِّز من تعاونهم مع المُنَظَّمَة.
- يُقدِّم دَعْمًا مَلْمُوسًا للمُنَظَّمَة في زيادة قيمة التَّبَرُّعَات.
- يُعْتَبَر وسيلةً فَعَّالَة في نَقْل التَّجَارب النَّاجِحَة بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المختلفة؛ بحيث يساعد على تكوين بُعْدٍ مَعْرِفيّ إنْسَانيٍّ تَرَاكُمِيّ.
- يُقَدِّم قِيمةً مُضَافَةً واضِحَةً للتَّسْويق الإنْسَانيّ؛ وخَاصَّةً تَسْويق الأفكار.
- يَعْمَل وبشكلٍ تَرَاكُمِيّ على خَلْق بيئةٍ مَحَلِّيَّة وعَالَمِيَّةٍ تُقَدِّرُ العَمَل الإنْسَانِيّ، وتجعلها أكثر مَيْلًا للتَّعَاوُنِ الإنْسَانيّ.

خصائص الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيّ

يَتَمَيَّز الإعْلام الإنْسَانيّ عن نَظِيره العَامّ بجملةٍ من الخَصَائص الَّتِي تُعِينه على القِيَام بالدَّوْر المُنَاط به، وقِسْم من هذه الأهداف مُشْتَقّ من خَصائص العَمَل الإنْسَانيّ ذاته، وتُعْتَبَر هذه الخَصَائص مُلازِمَةً للإعلام الإنْسَانيّ، وبدونها يَفْقِد مَعْنَاه، وقد يَتَحَوَّل دَوْرُهُ من الإيجَابيّ للسَّلْبِيّ. **وفيما يلي أهَمّ هذه الخصائص:**

- **الإعْلام الإنْسَانيّ يَصِف ولا يُصَنِّف**، فعلى سبيل المثال لا يجوز للإعْلام الإنْسَانيّ أن يَصِف اللَّاجِئينَ بالدَّاخِلِينَ غَيْرَ الشَّرْعِيِّينَ، مع أنَّهم قَانُونًا -قد يكونون- غير شَرْعِيِّينَ في دُخُولهم، فالتَّصْنِيف القَانُونيّ ليس من مَهَامّ الإعْلام الإنْسَانيّ.

- **الرِّسَالَة الإعْلاميَّة مَرْجعيّتها القانون الإنْسَانِيّ** ومبادئ العَمَل الإنْسَانِيّ.
- **الإعْلام الإنْسَـــانِيّ يحافظ على ذَوْق المُسْتَقْبِل**، فلا يَصْدمه بصُوَر المآسِي، فعلى سبيل المثال يمكن للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة بَثّ تقارير وصُوَر لأطفالٍ بعد تركيب أطرافٍ صِنَاعِيَّة لهم، وليس قبل ذلك، كَوْن صُوَر الأطْرَاف المَبْتُورَة قد تَصْدم المُتَلَقِّي، بينما الصُّوَر بعد تركيب الأطراف الصِّنَاعِيَّة تُحَافِظ على ذَوْق المُسْتَقْبِل وتُؤَدِّي الغَرَض المُرَاد منها، وتكون أكثر قَبُولًا.
- **لُغَة الخِطَاب تَفَاؤُلِيَّة**، فلا ينبغي للمُنَظَّمَة في رســـائلها الإعْلاميَّة أن تُسَبِّب شيئًا من القُنُوط واليأس في نفوس المُسْـــتَقْبِلينَ، بـــل يجب أن تكون المادَّة الإعْلاميَّة تفاؤليَّة تعمل على كَسْب الدَّعْم والتأييد.
- **الاهتمام بالعَامِلِينَ في القِطَاع الإنْسَـــانِيّ**، وحمايتهم من التَّحْرِيض والهجوم، وهذه الحماية ليســـت مُطْلَقَة؛ ففي حال وجود ظواهـــر تقصير وخَلَل وخَاصَّة أخْلاقِيَّة، يجب على الإعْلام الإنْسَـــانِيّ توضيحها، فالإعْلام الإنْسَانِيّ يساعد في تفعيل الرِّقَابَة والمُسَاءَلَة.
- **المَوْضُوعيَّة**، يجب على الإعْلام الإنْسَانِيّ التَّحَلِّي بالمَوْضُوعِيَّة، فالمُبَالَغَة بإنجازات المُنَظَّمَة يُعْتَبر إعلامًا سَـــلْبِيًّا، كذلك الأمر في تَوْصِيف أوْضَاع المُسْتَهْدَفِينَ، فكُلَّمَا اقترب الإعْلام الإنْسَانِيّ من المَوْضُوعِيَّة كُلَّمَا تَمَكَّنَ من القيام بالدَّوْر المُنَاط به.

إنَّ الخصائص السَّـــابِقَة للإعلام في العَمَل الإنْسَـــانِيّ تُشَكِّل عِمَاد هذا العَمَل، وبِقَدْر مـــا تلتزم المُنَظَّمَة والجِهَات الإعْلاميَّة الإنْسَـــانِيَّة بها، بقَدْر مـــا يُحَقِّق هذا الإعْلام نَتَائِج إيجَابِيَّة وقِيمَةً مُضَافَة للعَمَل الإنْسَـــانِيّ، إلَّا أنَّه وللأســـف لا يَتِمّ الالتزام بهذه الخصائص بالشَّـــكْل المطلوب، وهذا مَرَدُّه إمَّا لعـــدم الفَهْم الكامل والدَّقِيق لوظيفة الإعْلام الإنْسَانِيّ، وهذا ما يمكن مُلاحظته من خلال الرَّسَائِل الإعْلاميَّة الَّتِي تَتَبَنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، فقِسْمٌ من هذه الرَّسَائِل تَفْتَقِر للمِهْنِيَّة، ولا تُقَدِّم شَيْئًا للمُنَظَّمَة، بل قد تُسْـــهِم في نَقْل وإيصال صُورَة سَـــلْبِيَّة عن المُنَظَّمَة بشكلٍ خَاصّ، وعن العَمَل الإنْسَانِيّ بشكلٍ عَامّ.

في المباحث القَادِمَة في هذا الفصل ســـنُبَيِّنُ بَعْض المَظَاهِر السَّلْبِيَّة في مجال الإعْلام الإنْسَانِيّ؛ علَّنَا نَتَمَكَّن مِن تصويب أخطائه، والعَمَل على رَفْع مستوى أدائه.

المبحث الثَّاني

الإعْلام والصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ

يُعْتَبَر مصطلح الصُّورَة الذِّهْنِيَّة من المصطلحات الحديثة نِسْبِيًّا، وهو نتَاجُ عِلْم النَّفْس، إلَّا أنَّ إسقاطاته اتَّسَعت لتَطَال مُعظَم العلوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنْسَانِيَّة؛ فمن التَّسْوِيق إلى الإدارة العَامَّة والسِّياسَة والاقْتِصَاد، كُلّها مجالاتٌ دَخَلَها مصطلح الصُّورَة الذِّهْنِيَّة، وبات عِمَادًا مُهِمًّا في تحقيق إنجازات هذه العلوم.

ويُقْصَد بالصُّورَة الذِّهْنِيَّة الإدْرَاك الذِّهْنِيّ والعَاطِفِيّ الوِجْدَانِيّ لقَضِيَّة ما، وهذا الإدراك قد يكون سَلْبِيًّا أو إيجَابِيًّا، ويُشَكِّل دَافِعًا للفَرْد أو الجماعة في التَّعَاطِي مع هذه القَضِيَّة، والصُّورَة الذِّهْنِيَّة قد تكون فَرْدِيَّة أو جَمَاعِيَّة، ويُعْتَبَر تكوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة السَّلْبِيَّة أو الإيجَابِيَّة عملًا تَرَاكُمِيًّا لا يمكن الوُصُول إليه خلال فترةٍ قَصِيرةٍ.

وفيما يَخُصّ الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ بشكلٍ عَامّ تُعْتَبَر صُورَة إيجَابِيَّة في المُطْلَق، وذلك بسببِ النَّزْعَة الفِطْرِيَّة الإنْسَانِيَّة تِجَاه العَمَل الإنْسَانِيّ، وهذه الصُّورَة يمكن القول بأنَّها ذَاتِيَّة النُّشُوء، ولا تَحْتَاج لبِنَاء، إلَّا أنَّ صورة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة هي مَحَلّ اهتمامنا في هذا المبحث، فعلى الرَّغْم من أنَّ غَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَتَمَتَّع بصُورَةٍ ذِهْنِيَّة إيجَابِيَّة، إلَّا أنَّ هذه الصُّورَة لا تَرْقَى لمكانةِ الصُّورَة الذِّهْنِيَّة الخَاصَّة بالعَمَل الإنْسَانِيّ بإطاره العامّ، فلدى قِسْم لا بَأْسَ بهم مِن المُتَابِعِينَ والمُهْتَمِّينَ بالعَمَل الإنْسَانِيّ، ولدى المُسْتَفِيدِينَ من هذا العَمَل، صُورَةٌ ذِهْنِيَّة جَيِّدَة نِسْبِيًّا، إلَّا أنَّهَا مَشُوبَة ببَعْض الخَلَل والسَّلْبِيَّة، وذلك كَوْن بعض المُنَظَّمَات لا تُولي موضوع الصُّورَة الذِّهْنِيَّة الأَهَمِّيَّة الكَافِيَة، أو نتيجة بعض التَّصَرُّفَات السُّلُوكِيَّة لمُنَظَّمَةٍ هنا أو هناك، أثَّرَتْ سَلْبًا على باقي المُنَظَّمَات.

مفهوم الصُّورَة الذِّهْنِيَّة

كما أسلفنا في مُسْتَهَلّ هذا المبحث؛ فالصُّورَة الذِّهْنِيَّة هي عِبَارَة عن نَاتِج نهائيّ للانطباعات الَّتِي يُكوِّنها الفَرْد إزاء شَخْص أو مُنَظَّمَة أو مُجْتَمَع أو قَضِيَّة يمكن أن يكون له تأثيرٌ مُبَاشِر على حياة الفَرْد، وفي علم النَّفْس(1) تُعتَبر الصُّورَة الذِّهْنِيَّة هي حالة من استحضار أو تذكُّر بعض المُثِيرَات في عقل الفَرْد في حال غياب هذه المُثِيرَات، فهي عبارةٌ عن معلومات وأفكار وانطباعات يَخْتَزِنُهَا الأفراد في عقلهم الباطن ويَتِمّ استحضارها بمُجَرَّد ذِكْر اسم الشَّخْص أو المُنَظَّمَة أمام الفَرْد، وهي تَتَمَثَّل في كافَّة أساليب الاتِّصَال الشَّخْصِيّ بين الأفراد وبعضهم البعض أو بينهم وبين المُجْتَمَع أو المُنَظَّمَة، ويمكن وصْف الصُّورَة الذِّهْنِيَّة أيضًا على أنَّهَا عبارةٌ عن مُحصِّلة لكافَّة التَّجارب الحِسِّيَّة الَّتِي يمرُّ بها الفَرْد تِجَاه مُنَظَّمَة أو أفرادٍ يكون لهم تَوَاصُل مع الجماهير، ويَتِمّ استدعاؤها في ذِهْن الأفراد كُلَّمَا رغبوا في ذلك، وتُعْتَبَر وسائل التَّوَاصُل الجماهيريّ ووسائل الإعْلام من الأدوات المُهِمَّة في نَشْر الآراء والأفكار، لذا فهي تُعْتَبَر من العوامل المُهِمَّة في تكوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة عن الأفراد أو المُنَظَّمَات لدى الجمهور العامّ.

مُكَوِّنَات الصُّورَة الذِّهْنِيَّة

وتتكوَّن الصُّورَة الذِّهْنِيَّة من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

- **البُعْد الأَوَّل:** البُعْد المعرفيّ، ويتكوَّن هذا البُعْد من خلال الأفكار والآراء والمعلومات الَّتِي يَتِمّ نشرها عن الجهة أو الفَرْد المُسْتَهْدَف، وقد يتكوَّن لدى بعض الأفراد صُورةٌ ذِهْنِيَّة غير دقيقةٍ نتيجة المعلومات؛ فالمعلومات هي الَّتِي تُحدِّد البُعْد المعرفيّ للصُّورَة الذِّهْنِيَّة.

1. معلوف، سمير أحمد. **الصُّورَة الذِّهْنِيَّة: دراسة في تَصَوُّر المعنى**، مجلَّة جامعة دمشق، 2010م، تاريخ الزيارة 14 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/X60nR

- **البُعْد الثَّـــاني:** البُعْد الوجدانيّ، وهو عبارةٌ عن المَيْل الإيجَابيّ أو السَّـــلْبِيّ نحو مُنَظَّمَةٍ ما أو فردٍ ما، ويتكوَّن الجانب الوجدانيّ بناءً على الجانب المعرفيّ، وعادةً ما يَتَكَوَّن المُكَوِّن الوِجْدَانيّ من خلال الخصائص الَّتِي يمتلكها الأفراد، فكُلَّمَا قلَّ الاختـــلاف زاد المُكَوِّن الوجدانيّ الإيجَـــابيّ، وكُلَّمَا زاد الاختلاف بين خصائص الأفراد كُلَّمَا زاد المُكَوِّن الوجدانيّ السلبيّ.
- **المُكَوِّن الثَّالِث:** المُكَوِّن السُّـــلُوكِي، وهو سُـــلُوك الفَرْد الَّـــذِي يكون ناتجًا لمعارفه واتِّجاهـــه الوجدانيّ، وترجع أَهَمِّيَّة الصُّـــورَة الذِّهْنِيَّة في أنَّه يمكن من خلالها التَّنَبُّؤ بسلوك الفرد تِجَاه المُنَظَّمَة[1].

أَهَمِّيَّة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

لا يقوم العَمَل الإنْسَـــانيّ بالدَّوْر الكَامِل له بالجُهْد الفَرْدِيّ فقط، فهو عَمَل مُؤَسَّـــسِيّ مُتَكامِل، ففَاعليّته تَرْتَكِـــز على العَمَل الجَمَاعِيّ التَّعَاوُنيّ بين مختلف الأطراف ذات الصِّلَة؛ فالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة غيرُ قَادِرَة عـــلى العَمَل بالفَاعِلِيَّة المطلوبة دون تعاون مُخْتَلَف جَوَانِب البيئة المُحِيطَة، وهذا التَّعَاون لا يمكن الوصول له دون قَنَاعَة مُفْرَدَات البيئة بأَهَمِّيَّة العَمَل المُؤَسَّسِيّ الَّذِي تقوم به المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، لذلك يُعْتَبَر بناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة الإيجَابِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة هو الخُطْوَة الأولى في ضَمَان قَبُول وتعاون البيئة، فبدون هذه الصُّورَة ســـتكون المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة أمام مَهَمَّة مُعَقَّدَة وأمام عَقَبَـــات عِدَّة قد تُعِيقها إعَاقَةً تَامَّةً عن القيام بمَهَامِهَا. **وفيما يلي أهَمّ النِّقَاط الَّتِي تُبرِْز أَهَمِّيَة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ:**

- تُعْتَبَر الصُّورَة الذِّهْنِيَّة الإيجَابِيَّة الخُطْوَة الأولى في كَسْب تأييد المَانِحين، وبالتَّالي قيامهم بمَدّ المُنَظَّمَة بالتَّمْوِيل اللَّازِم.

1. فريحات، رَاشِـــد نَاجِي. دور وســـائل الإعلام الأردنيَّة في تَشْكِيل الصُّورَة الذِّهنِيَّة لمجلس النُّوَّاب الأردنيّ لدى الشَّـــبَاب الجَامِعِيّ، رســـالة ماجســـتير، كُلِّيَّة الصَّحَافة والإعلام، جامعة البَتراء، 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/aKUKD

- تُســـاعِد في دَعْم حَمَلات التَّبَرُّع الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات، وتلعب دَوْرًا مُهِمًّا في تخفيف تكاليف هذه الحَمَلات، وقد يُشَـــكِّل الأفـــراد والمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة الَّذِينَ يملكون صورةً ذِهْنِيَّة إيجَابِيَّة عن المُنَظَّمَة في تَقْدِيم العَوْن بشَـــكْلٍ مُبَاشِر خلال حَمَلات التَّبَرُّع، ممَّا قد يصل بالمُنَظَّمَة لمرحلةٍ لا تعتمد على هذه الحَمَلات؛ نتيجةَ التَّدَفُّق الذَّاتِيّ للتَّبَرُّعَات.
- تعمل على تَقَبُّل المُسْـــتَهْدَفِينَ لأنشـــطة وخِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وتَدْفعهم للتعاون معها، وبالتَّالي تُخَفِّف من تكاليف تَقْدِيم الخِدْمَات.
- تلعب دَوْرًا مُسَـــاعِدًا في عَمَلِيَّات التَّسْـــوِيق الَّتِي تَقُوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالتَّرْوِيج.
- تُساعد على بناء بيئة دَاخِلِيَّة وخَارِجِيَّة دَاعِمَة للمُنَظَّمَة ولأنشطتها ومشاريعها.
- تزيد من مُعَدَّلات الالتزام التَّنْظِيمِيّ للعَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

دور الإعْلام في بناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

لقـــد أصبحت المفاهيم الَّتِي تتكوَّن في عقول الأفراد والَّتِي يَنْتُج عنها مَيْلٌ نحو قَضِيَّة ما أو رَفْض هـــذه القَضِيَّة واتِّخاذ موقفٍ ما حيالها، يكون من خلال المعلومات الَّتِي تتدفّق إلينا عبر وســـائل الإعْلام المختلفة بشـــكلٍ مُسْتَمِرّ، لذا فإنَّ الإعْلام يلعب دورًا قويًّا في تشكيل الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لدى أفراد المُجْتَمَع نحو مُنَظَّمَة ما أو قَضِيَّة ما، ولأنَّ الأفراد عادةً ما يتمسَّـــكُون بما يتكوَّن لديهم من صُوَر؛ فـــإنَّ الصُّوَر الذِّهْنِيَّة الَّتِي تَتَكَوَّنُ لدى عقول الأفراد نحو مُنَظَّمَة ما أو قَضِيَّة ما لا يمكن تغييرها بسهولةٍ، وإنَّما تثبت في عقولهم لفتراتٍ طويلةٍ حتَّى يَتِمّ استخدام معلومات أخرى على الأَمَد البعيد لتغيير هذه الصُّورَة الذِّهْنِيَّة، وهنا تكمن خُطُورَة وســـائل الإعْلام في نَوْع المعلومات الَّتِي تُقَدِّمها للأفراد وتَزْرع من خلالها صُورَة ذِهْنِيَّة مُحَدَّدَة لا يَتِمّ تغييرها بســـهولةٍ؛ وتَتِمّ عمليَّة تكوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة من خلال وسائل الإعْلام على مَرَاحل عِدَّة؛ حيث تبدأ وسائل الإعْلام بالتَّأْثِير في الأفراد وأفكارهم، وبعدها يَحْدُث التَّأْثِير بين الأفراد

وبعضهم البعض، وينتقل بعد ذلك التَّأْثِير إلى الجماعات، والصُّوَر الذِّهْنِيَّة الَّتِي تَخُصّ المُنَظَّمَات يَتِمّ تكوينها ببثّ المعلومات عن هذه المُنَظَّمَات، وهي معلومات عادةً تتَّسم بالخصوصيَّة، وتضمن هذه المعلومات تقييم من الجمهور نحوها(1).

ويمكن للإعلام أن يَخْلق صورةً ذِهْنِيَّة إيجَابِيَّة عن مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ لدى الجمهور العَامّ، كما يمكنه أيضًا أن يَخْلق صورةً سلبيَّةً عن هذه المُنَظَّمَات، ويكون ذلك كُلّه عن طريق الرِّسَالَة الإعْلاميَّة، وطريقة تناول وسائل الإعْلام لأنْشِطَة وأهداف المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فالإعْلام هو حَلْقَة الوَصْل الرئيسيَّة بين الجمهور العَامّ وبين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وقد لَعِبَ الإعْلام دورًا مُهِمًّا في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ قبل أحداث 11 سبتمبر، والَّتِي شكَّلت فارقًا في نشاطات العَمَل الإنْسَانِيّ وفي العلاقة بين الإعْلام والمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فقبل أحداث 11 سبتمبر كان الإعْلام العَالَمِيّ دَاعِمًا للعديد من النَّشَاطات وللمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في إنقاذ المناطق المَنْكُوبَة في الشيشان وأفغانستان والبوسنة، وغيرها من المناطق الَّتِي شَهِدَتْ ويْلات الحروب؛ حيث كان يَتِمّ التَّرْوِيج لنَشَاط المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة عَالَمِيًّا مِمَّا يدفع الكثير من رجال الأعمال للتَّبَرُّع لهذه المُنَظَّمَات، ويدفع الكثير من الشَّباب للتَّطَوُّع في مُزَاوَلَة نشاطاتها، ونظرًا لهذا التَّوَجُّه العَالَمِيّ ووجود علاقة قَوِيَّة بين المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة ومُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ، كانت أقلّ الجهود تأتي بثمارها؛ حيث كانت الجهود الإعْلاميَّة شديدة التَّأْثِير، وتَدْفَع النَّاس دَفْعًا لدَعْم النَّشَاطَات الإنْسَانِيَّة، ونظرًا لهذا الجهد الإعْلاميّ المُتَعَاوِن مع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كانت هذه المُنَظَّمَات واجِهَةً جَيِّدَة ومُشَرِّفَة للعديد من الدُّوَل، وكان الإعْلام العَالَمِيّ يدعم العَمَل الإنْسَانِيّ بالكثير من المَوَادّ المَسْمُوعَة والمَرْئِيَّة، وهو ما حقَّق زيادةً كبيرةً في حَجْم التَّبَرُّعَات وعدد المُتَبَرِّعِينَ.

1. العَامِر، عثمان بن صالح. الإعلام والعلاقات العامَّة في الجهات الخَيْرِيَّة، بَحْث مقدَّم في اللِّقَاء السَّنويّ الخامس للجهات الخَيْرِيَّة بالمنطقة الشرقية، 2008م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/taxf3

وبعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر (1) تحوَّلت الدَّفَّة على مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانيّ، وأصبح الوَاقع العَالَمِيّ مُؤْلِمًا؛ وذلك لأنَّ مصالح المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة اختلفت تمامًا مع مصالح وأهداف المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، وبالتَّالي أصبحت الرَّسَائِل الإعْلاميَّة تحمل محتويات مُؤَثِّرة بشــكلٍ سلبيّ على نشاطات العَمَل الإنْسَانيّ، فقد أصبح الوَاقع هو التَّشــكيك في نوايا المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة وأنشطتها وأهدافها وتوجيه العديد من الاتِّهامــات لهذه المُنَظَّمَات بدَعْم وتمويل العَمَلِيَّات الإرهابيَّة وغيرها من التُّهَم الَّتِي أضرَّت كثيرًا بالصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ، وكانت عَقَبَةً في تحقيق الأهداف الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لتَحْقِيقِهَا، كما أدَّت هذه الاتِّهامات لصَرْف جُهُود العَامِلِينَ في العَمَل الإنْسَانيّ لتبرير مَواقف المُنَظَّمَة ودَعْم أهدافها، وهو ما شَغَلَ هذه المُنَظَّمَات عن تحقيق الأهداف الأَسَاســيَّة لها، وبالتَّالي ضَعُفَتْ نشاطات العَمَل الإنْسَانيّ، ورَغْم أنَّ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة تَبْذُل الكثيرَ من الجهود لنشر أفكارها إعْلاميًّا، إلَّا أنَّ مَوْجَة الإعْلام المضادّ ضدّ نشــاطات العَمَل الإنْسَانيّ أضْعَفَتْ من المردود المُتَوَقَّع لهذه النَّشــاطات، كما أوجدت مَوْجَة الحرب الإعْلاميَّة على العَمَل الإنْسَــانيّ بعد 11 ســبتمبر حالةً من الضُّغُوطَات على مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ في الدَّاخِل والخَارج، وقلَّت عددَ المُتَبَرِّعِينَ خَوْفًا من أن تنالهم شُبْهَة المُشَارَكَة في التُّهَم المُوَجَّهَة لهذه المُنَظَّمَات، وهذه الضُّغُوط هي تَجَلٍّ واضِح للصُّورَة الذِّهْنِيَّة السَّــلْبِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي ساهَم الإعْلام في تكوينها.

والوَاقع المُؤْلِم حَاليًّا لصُورَة بعض المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة في الإعْلام قد نَتَجَ عن العديد من الممارسات الَّتِي تقوم بها مُؤَسَّسَات الإعْلام العَالَمِيَّة، واختلاط الأوراق بين العَمَل

1. أحداث 11 من أيلول/ســبتمبر 2001م: هي مجموعة من الهَجَمَات شــهدتها الولايات المُتَّحِدَة في يوم الثلاثــاء الموافق 11 ســبتمبر 2001م؛ حيث توجَّهت أربــع طائرات نَقْل مَدَنيّ تجاريَّة لتصطدم بأهداف مُحَــدَّدَة، وقــد نجحــت في ذلك ثلاثٌ منها. تمثَّلــت الأهداف في برجي مركز التِّجــارة الدوليَّة الواقعة بمنهاتــن ومقــرّ وزارة الدِّفاع الأمريكيَّة (البنتاجون). ســببت هذه الأحــداث 2973 قتيلًا و24 مفقودًا، إضافةً لآلاف الجرحى والمُصَابِينَ بأمراضٍ جَرَّاء استنشاق دُخَّان الحرائق والأبخرة السَّامَّة. للمزيد يُنْظَر الرَّابِط التَّالي: https://cutt.us/nOafv

الإنْسَانيّ وبين السِّيَاسَــــة؛ كما أنَّ بعض المُمَارَسَات السَّلْبِيَّة والسُّلُوك الخَاطِئ لبعض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، سَـــاهَمَ في هذا الأمر، كما أنَّ إهمال هذه المُنَظَّمَات للإعلام الخَاصّ بها جَعَلَهَا فريسةً سَهْلَة للوقوع في هذه الصُّورَة السَّلْبِيَّة.

الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة

كان نَصِيبُ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة العَرَبِيَّة والإسْلاميَّة من الاتِّهام بالإرهاب أكثرَ من غيرها من المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة الأخرى، مِمَّا دعَم بناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة السَّلْبِيَّة عن العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ العربيّ والإسْلامِيّ، والسَّبب الرَّئِيس لهذه الصُّورَة السَّلْبِيَّة هو عَدَم وعْي المُنَظَّمَات العَرَبِيَّة بأهَمِّيَّة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة، وعدم الوَعْي بدَوْر الإعْلام في العَمَل الإنْسَانِيّ، فالصُّورَة الذِّهْنِيَّة لهذه المُنَظَّمَات في الغَرْب ليست بأفضل أحوالها. وحتَّى في البيئة الَّتِي تعمل ضِمْنها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة العَرَبِيَّة والإسْـــلاميَّة تُعَاني الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لهذه المُنَظَّمَات من بعض القُصُور؛ فهي ليست بالتَّأْكِيد سلبيَّة، ولكنَّها ليســـت إيجَابيَّة بالمُطلَق، فالمُنَظَّمَات العَرَبِيَّة والإسْـــلاميَّة لا زالت تتعامل مع الإعْلام بعقليَّةٍ قديمةٍ، تقتصر على دعوة مُؤَسَّسَـــات إعْلاميَّـــة لتغطية حدَث هنا أو مشروعٍ هناك، وقِسْـــمٌ لا بَأْس به من المُنَظَّمَات العَرَبِيَّـــة لا تملك رؤيةً إعْلاميَّةً واضحةً، ولا تُولِي الاهْتِمَام الكَافي لتقســـيم المُسْـــتَقْبِلينَ لشَرَائح، واستهداف كُلّ شَرِيحَة برسالة إعْلاميَّة خَاصَّة، فهذه المُنَظَّمَات تَعْتَمِد على رسالةٍ واحِدَةٍ مُوَجَّهَة للجَمِيع، مِمَّا أدَّى إلى انخفاض في إيجَابِيَّة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لدى بعض الشَّرائح المُجْتَمَعِيَّة.

فالحَلّ أمام المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة العَرَبِيَّة والإسْلاميَّة لتحسين صُورتها الذِّهْنيَّة هو حَلٌّ ذو بُعْدَيْنِ؛ الأَوَّلُ ذو علاقة بالإعْلام ورســـالته المُوَجَّهَة من قِبَل المُنَظَّمَات، والثَّاني ذُو بُعْد إجرائيّ مُتَعَلِّق بأنشـــطة المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها ومَشَـــاريعها، فكُلَّمَا تَمَّ تَحْسِين جَوْدَة هذه الخِدْمَات وتَمَّ دَعْمها باستراتيجيَّة إعْلاميَّة صَائِبَة كُلَّمَا انعكَس ذلك على تَحْسِين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لهذه المُنَظَّمَات.

المبحث الثَّالِث

الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيِّ بين الواقع والمأمول

على الرَّغْم من الأهَمِّيَّة البَالِغَة للإعلام في العَمَل الإنْسَانيّ، إلَّا أنَّ تَعَاطي المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة مع قَضِيَّة الإعْلام ما يزال قاصرًا، وحَتَّى مع تلك المُنَظَّمَات الَّتي تُولي الإعْــلام أهَمِّيَّةً خَاصَّةً، يُعْتَبَر فَهْمَ دَوْر الإعْــلام فَهْمًا مَنْقُوصًا، فدَوْر الإعْلام في بعض المُنَظَّمَات يَقْتصر على تَغْطِية نشــاطات هذه المُنَظَّمَات، فتَحَوَّلَ دَوْر الإعْلام من نَقْل رسالة إعْلاميَّة مُوَجَّهَة لشرائح المُجْتَمَع، إلى دَوْر دَعَائيّ وتَرْويجيّ، يحمل في بعض الأحيان صِبْغَةً شَــخْصِيَّة، وفي هذا المبحث سنتناول الوَاقع الإعْلاميّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، والواقع المأمول للإعلام في هذه المُنَظَّمَات.

واقع الإعْلام في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

لا يمكن اعتبار الوَاقع الإعْلاميّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالوَاقع المِثَاليّ، مع أنَّ بعض المُنَظَّــمَات تَرْصُــد مُوَازَنَات لا بَأْسَ بها للإعلام، إلَّا أنَّ التَّطْبِيق الخَاطِئ للسِّياسَــة الإعْلاميَّة يجعل من هذه المُوَازَنَة هَدْرًا لموارد المُنَظَّمَات، وقِسْمٌ لا بَأْسَ به من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَسْتَعِين بمُؤَسَّسَــات إعْلاميَّة للقيام بنَقْل رسالتها، وهذا يقودُ لتَعْطِيل دَوْر العلاقات العَامَّة في هذه المُنَظَّمَات؛ فالعلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة يجب أن تقــوم بدَوْرها الكامل في التَّوَاصُل مع شَرَائح المُسْــتَقْبِلينَ المختلفة، إلَّا أنَّ بعض المُنَظَّمَات تُعَاني من ضَعْف واضح في فَهْم دَوْر العلاقات العَامَّة في العَمَل الإنْسَــانيّ، كما تُعَاني بعض المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة من بعض السُّلُوكِيَّات الإعْلاميَّة الخَاطِئَة، والَّتي تَلْعَب دَوْرًا سَــلْبِيًّا في إيصال الرِّسَالَة الإعْلاميَّة الإنْسَانِيَّة للمُسْتَقْبِلينَ، وبالتَّالي تُؤَثِّر سَلْبًا على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة.

وفيما يلي بَعْض الظَّوَاهِر الإعْلاميَّة السَّــلْبِيَّة المُرَافِقَة للعَمَل الإنْسَانِيّ والَّتِي تُفَرِّغ الدَّوْرَ الإعْلاميَّ من دَوْرِه ومضمونه:

- **الانشــغال بالإعْلام عن المُنَظَّمَة على حساب نشاطاتها وخِدْمَاتها**، فالمُسْتَقْبِلُونَ للمعلومة الإنْسَانِيَّة مُهْتَمُّونَ بالحصول على المعلومة ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانِيّ، وليس بمعلومات حول المُنَظَّمَة ذاتها وكوادرها ومُؤَهِّلاتهم.
- **محاولة إرضاء الجميع**، ليس المطلوب من الإعْلام الإنْسَانِيّ الوُصُول لحَالَةٍ يَرْضَى الجميع معهــا عن المُنَظَّمَة وإدارتها، فنجد بعض المُنَظَّمَات ومن خلال رســائلها الإعْلاميَّة تســعى لغَضّ الطَّرف عن السَّــلْبِيَّات الموجودة في الجِهَات ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَــانِيّ، وذلك في محاولةٍ منها لكَسْــب رضَى الجميع، وهذا الأمر يقود إلى فُقْدَان الثِّقَة بالرَّسَائِل الإعْلاميَّة الإنْسَانِيَّة وبالمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة كذلك الأمر.
- **التَّرْكِيز على المظاهر**، تقع بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في فَخّ التَّرْكِيز على الصُّورَة والشَّــكْل على حســاب المضمون، كتنظيم احتفالات ومُؤْتمَــرَات برَّاقَة مُوَجَّهَة للإعلام، وافتعال مُنَاسَبَات للظُّهُور أمام وسائل الإعْلام، وإصْدَار كُتَيِّبَات فَاخِرَة بوَرَقٍ صَقِيلٍ وتكون القِيمَة العِلْمِيَّة فيها مُنْخَفِضَة. وهنا ليس المقصود أن نُغْفِل دَوْر الحِرَفِيَّة في التَّنَاوُل المِهْنِيّ للإعلام الإنْسَــانِيّ، لكنْ ألَّا يكونَ المظهرُ على حساب المضمــونِ أحيانًا؛ فالمَظْهَر في العَمَل الإعْلامِيّ عامــلٌ مُهِمّ لأنَّه يُخاطِب العَقْل الباطِن لمُتَلَقِّي الرِّسَــالة الإعْلاميَّة، لكنْ يجب أن تكون الرِّسَالة كَامِلَة المحتوى، مُكْتَمِلَة العَنَاصِر بحيث تُؤَدِّي الغَرَض المَنْشُود منها.
- **الابتعاد عن المُؤْتمَرَات الصَّحَفِيَّــة العَلَنِيَّة**؛ فبَعْض المُنَظَّمَات لا تُفَضِّل التَّعَرُّض لمُؤْتمَرَات صَحَفِيَّة تفرض على إدارة المُنَظَّمَات الدُّخُول في نِقَاشَات جَادَّة ومِحْوَرِيَّة حول العَمَل الإنْسَانِيّ، فمَن يَدَّعِي الخِبْرَة والمَسْؤُولِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ يجب أن يَتَوَقَّع بأنْ يتعرَّض للمُسَاءَلَة والاستجواب.

وتَجْدُر الإشــارة هنا أنَّه لا ضَيْر في اعتماد المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة على بَعْض المَظَاهِر البرَّاقَة في العَمَل في حال كانت هذه المَظَاهِر لتَعْزِيز أنشِــطَة إعلام الجُمْهُور ونَقْل رِسَالة إنْسَانِيَّة حَقِيقِيَّة، ولكنْ لا يجب الإفراط في هذه المظاهر.

إنَّ تحديد الظَّوَاهِر السَّــلْبِيَّة في الإعْلام الإنْسَــانيّ يُعْتَــبَر خُطْوَة أُولَى في صياغةِ اسْــتِرَاتِيجيَّة إعْلاميَّة سَــلِيمَة وفَعَّالَة؛ فالعَمَل على تَلافي هذه الظَّوَاهِر ليس بالأمر الصَّعْب والمُعَقَّد، وله آثار إيجَابيَّة واضِحَة على تَحْسِــين الصُّــورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة وللعَمَل الإنْسَــانيّ بشــكلٍ عَامّ، وذلك كُلّه يَصُبّ في خَانَةٍ واحدةٍ وهو تَحَسُّــن جَوْدَة الخِدْمَات الإنْسَــانِيَّة من خلال بناء شــبكة علاقات واسِعَة وفَعَّالة مع الجِهَات ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانيّ.

المأمول من المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة في دَعْم العَمَل الإنْسَانيّ

يبدو جليًّا أنَّ مُؤَسَّسَــات الإعْلام لا تقوم بدَوْرها الحقيقيّ في دَعْم العَمَل الإنْسَانيّ، في مُخْتَلَف مجالاته، وكي تَتَمَكَّن المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة من تَطْوِير رسالة خَاصَّة بدَعْم نشاطات العَمَل الإنْسَانيّ، فإنَّ هناك استراتيجيَّات يُمْكِن اتِّبَاعها في هذا الخُصُوص، كتَبَنِّي رسالة سَهْلَة الفَهْم وتَتَمَتَّع بقُدْرَة عَالِيَة من المُرُونَة للتَّأَقْلُم مع المستويات المُخْتَلِفَة والمُتَبَايِنَة في بيئة المُسْتَقْبِلينَ، كما يمكن بناء حالةٍ من التَّوَاصُل المُسْتَمِرّ بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والمُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة.

والأهــمّ هنا قد يكون بناء علاقة اســتراتيجيَّة حَقِيقِيَّة بين المُؤَسَّسَــات الإعلاميَّة والمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وتقوم إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة بدَوْر التَّنْسِيق بين المُنَظَّمَة والإعلام، وعمومًا تســتطيع المُؤَسَّسَــات الإعلاميَّة رَفْد العَمَل الإنْسَانيّ بقيمةٍ مُضَافَةٍ مَلْمُوسَــةٍ، من خلال عِدَّة محاور، كتَبَنِّي برامج دوريَّة مُخَصَّصَة للعَمَل الإنْسَانيّ، ولتغطية الدَّوْر الَّذي تلعبه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وبالتَّأْكِيد فإنَّنا هنا لا نَقْصد بأنْ تقوم المُؤَسَّسَــات الإعلاميَّة بتسليط الضَّوْء على إيجَابيَّات هذه المُنَظَّمَات وغَضّ الطَّرف عن السَّلبِيَّات؛ فالخِدْمَات الإعلاميَّة تُؤْتي ثمارها في التَّرْكِيز على الإيجَابيَّات والسَّــلْبِيَّات معًا، وتلعب هنا دور الرَّقِيب الخارجيّ، وتساهم في تأمين تغذية عكسيَّة مُرْتَدَّة عن فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَانيّ في البيئات المُسْتَهْدَفَة.

كما يمكن للمُؤَسَّسَـــات الإعلاميَّة تقديم خِدْمَات للعَمَل الإنْسَانيّ من خلال الاستفادة من شبكة المُرَاسِلِينَ والَّذِين باستطاعتهم تقديم سَبرْ فَعَّال للبيئات المُسْتَهْدَفَة، وتزويد المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة ببيانات مُهِمَّة ودقيقة عـــن تفاصيل كُلّ بيئة، وخَاصَّة الجوانب الثَّقافيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والدِّينِيَّة، بحيث تســـتثمر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هذه البيانات في بناء مَزِيج تسويقيّ يناسب البيئة المُسْتَهْدَفَة، بما يُجَنِّب المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الاصطدام مع واقع اجْتِمَاعِيّ وثقافيّ يُخَالِف ويُعَارِض المزيج التَّسْـــوِيقي المُتَبَنَّى، مِمَّا قد يُعَرِّض الصُّورة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة وللعَمَل الإنْسَـــانيّ بالكامل للتَّدَهْوُر، بمعنى أنَّ المُؤَسَّسَـــات الإعلاميَّة يمكن أن تلعب دَوْر الرَّقِيب والشَّرِيك في ذات الوقت.

المبحث الرَّابِع

إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تلعب العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة دورًا مُهِمًّا في التَّوَاصُل مع جمهور المُنَظَّمَة ومع أفراد المُجْتَمَع ومع المُسْـــتَفِيدِينَ، ويمكن لإدارة العلاقات العَامَّة بأيَّة مُنَظَّمَـــة أن تعمل على إيصال أهـــداف المُنَظَّمَة لِكُلّ المتعَامِلِينَ معها، وخَلْق صورة إيجَابِيَّة عن المُنَظَّمَة لدى الجمهور العَامّ، وذلك من خلال اســـتخدام أحدث السُّبُل في تفعيـــل التَّوَاصُل مع كافَّة الجهَات ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَـــانِيّ، وتعمل إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على تحقيـــق التَّوَاصُل الجَيِّد بين أفراد المُنَظَّمَـــة الواحـــدة، وبالتَّالي فهي تَتَمَكَّن من الحِفَـــاظ عليهم، وزيادة التزامهم التَّنْظِيمِـــيّ، كما يمكن أن تعمل على جَذْب العديد من العَمَلَاء الجُدُد ذوي الخبرة للاستفادة من خِدْمَاتهم في المُنَظَّمَة.

أَهَمِّيَّة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تُعْتَبَر وظيفة إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة من الوظائف الحيويَّة، فالعَمَل الإنْسَـــانِيّ هو عمَل جَمَاعِيّ تَرَاكُمِيّ، ولا يمكن له تحقيق أهدافه في بيئةٍ ما بـــدون التعاون مع باقي الأطراف ذات الصِّلَة، فـــلا يمكن التَّوَقُّع بأنَّ هذه الوظيفة ثَانَوِيَّة وقليلة الأَهَمِّيَّة بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة. وفيما يلي أهَمّ النِّقَاط الَّتِي تُبْرِز **أَهَمِّيَّة دَوْر العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:**

- تنسيق الجُهُود الإنْسَانِيَّة بين المُنَظَّمَات العَامِلَة في البيئة الواحدة.
- لها أَهَمِّيَّة واضحة في إيصال رسالة المُنَظَّمَة للجِهَات المَانِحة وللتَّنْسِيق معهم حول أَوْلَوِيَّات التَّمْوِيل والدَّعْم.

- **تُعَدُّ بوَّابة المُنَظَّمَة في التَّوَاصُل مع الجِهَات الحُكُومِيَّة**، والتَّنْسِيق بين المُنَظَّمَة والحكومة؛ لضمان التزام المُنَظَّمَة بالقوانين ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانيّ.
- **لها أهَمِّيَّةٌ واضحةٌ في استقبال المعلومات الرَّاجِعَة من البيئة المُسْتَهْدَفَة بالخِدْمَات**، والتَّأَكُّد من أنَّ هذه الخِدْمَات حَقَّقَتْ الأهداف المَرْجُوَّة منها.
- **تلعب دَوْرًا مُهِمًّا في إبراز الجوانب الإيجَابيَّة للعَمَل الإنْسَانيّ**، وفي توضيح القيمة المُضَافَة الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة لهذا العَمَل.

مَهَامّ ووظائف إدارة العلاقات العَامَّة

تقوم إدارة العلاقات العَامَّة بالعديد من الوظائف؛ أبرزها البحث والتَّخْطِيط والتَّنْفيذ والتَّنْسِيق والتَّقْيِيم، وتُعْتَبَر هذه الوظائف كُلاًّ مُتَكَامِلًا، فلا يمكن فَصْل هذه الوظائف عن بعضها إجْرَائيًّا، فهي تعمل مُجْتَمِعَة لتحقيق هدفٍ واحِدٍ، وهو رَفْد العَمَل الإنْسَانيّ بقيمةٍ مُضَافَةٍ جديدةٍ. **وفيما يلي أهَمّ هذه الوظائف بالشَّرْح والتحليل:**

- **التَّخْطِيط:** وهو إيجاد الطُّرُق والسُّبُل الَّتِي بواسطتها يَتِمّ نَقْل السِّياسَة العَامَّة للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة إلى حَيِّز التَّنْفِيذ، وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بعلاقتها مع مُحِيطها وبيئتها الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة.
- **التَّنْفِيذ:** ويُقْصَد به الاتِّصَال، وهي الوظيفة الأهَمّ والأكثر بروزًا، فالاتِّصَال هو جوهر الوظائف الَّتِي تقوم بها إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وبدون الاتِّصَال تَفْقِد الإدَارَة مَهَمّتها الأسَاسِيَّة.
- **التَّنْسِيق:** ويعني إدارة التعاون بين المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة وبين كافَّة الجِهَات الخَارِجِيَّة ذات الصِّلَة بالعَمَل الإنْسَانيّ، كالمُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة والمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الأخرى والجِهَات الحُكُومِيَّة.
- **التقييم:** وهي تعني تقييم برامج ونشاطات المُنَظَّمَة، والعَمَل على تحسينها والاستفادة من نتائجها.

وبشـــكلٍ عَامّ تتلخَّص وظائف إدارة العلاقات العَامَّة بالنِّسْبَة للجمهور العامّ في أنَّهَا تعمل على تعريفه بالمُنَظَّمَة وخِدْمَاتها وأنشطتها، وجَذْب المزيد من الجمهور لدعمها، كما تعمل على شرح السِّياسَات الجديدة للمُنَظَّمَة، وبأيَّة تعديلات تَطْرَأ عليها، كما تعمل على مُسَـــاعَدَة الجمهور العَامّ على تكوين رَأْيٍ عامّ سليم تِجَاه المُنَظَّمَة بعيدًا عن أيَّة شـــائعات قد تتعرَّض لها المُنَظَّمَة، كما تعمل على توضيح أيَّة أخبارٍ كاذِبَة أو مشكلات تتعرَّض لها المُنَظَّمَة الإنْسَـــانيَّة حتَّى لا يصل للجمهور سوى المعلومات السَّليمة فقط، كما تعمل على أن تكون همزة الوَصْل بين المُنَظَّمَة وبين العَامِلِينَ لديها(1).

نطاق عمل إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تتعامَل العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة مع العَدِيد من الفئات، وهذا التَّنَوُّع في العلاقات يساعدها على رَفْد العَمَل الإنْسَانيّ بقيمةٍ مُضَافَةٍ جديدةٍ، ويمكن تَقْسِيم الفِئَات الَّتِي تَتَعَامَل معها إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إلى:

- **الجِهَات الحُكُومِيَّة:**

هي الجِهَات الَّتِي خَوَّلَهَـــا القانون المَحَلِّيّ الإشراف على أداء المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَامِلَة في النِّطَاق المَحَلِّيّ؛ حيث يجب أن تعمل على التَّوَاصُل المُستَمِرّ مـــع هذه الجهات، وأن تقوم بتقديم التقارير المطلوبة لها حول كافَّة الأنشـــطة والبرامـــج والمشروعات الَّتِي تعمل علها المُنَظَّمَة، كما تعمل إدارة العلاقات العَامَّة على كَسْب ثقة المُؤَسَّسَـــات الحُكُومِيَّة أو الرَّسميَّة والحصول على دَعْمها المُستَمِرّ والاستفادة من توجيهاتها لتجنُّب أيَّة عَقَبات قد تتعرَّض لها المُنَظَّمَة في تعاملاتها الرســـميَّة أو في حصولها على أيَّة أوراق أو تصاريح لإقامة مشـــاريع جديدة أو استهداف بيئاتٍ جديدةٍ بالخِدْمَات.

1. البلـــوشي، عبدالراضي، وآخـــرون. **الدَّليل العلمي للعلاقات العامَّة في المُنَظَّـمَات غير الرِّبحِيَّة**، مكانة للتطوير الإعلاميّ، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/zpKDBS

- **المَانحُونَ:**

يُعَدُّ المَانِحُونَ أحد الجِهَات الرَّئِيسَة الَّتِي تضطلع إدارة العلاقات العَامَّة بالتَّوَاصُل معهم، ويجب أن يكون التَّوَاصُل معهم دائمًا وليس مُؤَقَّتًا، وأن تستمع إليهم إدارة العلاقات العَامَّة، وأن تستفيد من أفكارهم وخبراتهم الَّتِي يُمكن من خلالها تطوير أداء المُنَظَّمَة، وتحقيق المزيد من النَّجاح في أنشطتها ومشاريعها، وإغفال هذا الدَّوْر يُفْقِدُ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة فرصة الاستفادة من خبرتهم، كما يجب على إدارة العلاقات العَامَّة أن تُطْلِع المَانِحينَ على جوانب نشاطات ومشروعات المُنَظَّمَة الَّتِي يَتِمّ صَرْف أموالهم عليها، حتَّى يُصبح لديهم المزيد من الحماس لتقديم المَزِيد من التَّمْويل، وذلك من خلال تقديم التقارير الدَّوريَّة.

- **المُسْتَفِيدُونَ:**

وهم الفُقَراء والمُحْتَاجُونَ والأفراد الَّذِينَ تعمل المُنَظَّمَة على إعادة تأهيلهم بعد تعرُّضهم لنَكَبَات في بلادهم، وكذلك الأفراد الَّذِينَ تتبنَّى المُنَظَّمَة تعليمهم، والأيتام وغيرهم من الفئات على حسب التَّخَصُّصات الَّتِي تعمل فيها المُنَظَّمَة، وتقوم إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَة بالتَّعَامل مع هذه الفئات بالطريقة الَّتِي تُبْرِز أسلوب المُنَظَّمَة وتُعَزِّز صُورتها الإيجَابيَّة لديهم، وذلك من خلال توضيح وشَرْح الخِدْمَات والمشاريع الَّتِي ستُقَدَّم لهم، ودَوْر هذه الخِدْمَات في تحسين واقع حياتهم.

- **الجُمْهُور العَامّ:**

وهم أفرادُ المُجْتَمَع الَّذِي تعمل المُنَظَّمَة داخله، وتستهدف إدارة العلاقات العَامَّة هذا الجمهور بالتَّوَاصُل المُسْتَمِرّ للعَمَل على إعلامهم بأهَمّ نشاطات المُنَظَّمَة وأهدَافها، والعَمَل على بناء صُورَةٍ جَيِّدَةٍ عن المُنَظَّمَة.

- **المُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة:**

إنَّ الاتِّصَال بالجِهَات الإعْلاميَّة من الأمور المُهِمَّة الَّتِي يجب أن تُرَكِّز عليها إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فإهمال التَّوَاصُل مع هذه المُؤَسَّسَات

يُفْقِد العَمَل الإنْسَــانيّ العديد من المَكاسِــب، أهمّها: الاســتفادة من قُدْرة هذه المُؤَسَّسَات على نَقْل الرَّسَائِل الإنْسَانيَّة بفَاعِلِيَّة عالية، والاستفادة من دَوْر الإعْلام المُهِمّ في بناء صُورة ذِهْنِيَّة إيجَابِيَّة أو سلبيَّة.

- **المُتَطَوِّعُونَ**(1):

وهم الأفراد الَّذِينَ يُقَدِّمُون خِدْمَات تَطَوُّعِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة؛ حيث يجب على إدارة العلاقات العَامَّة أن تتعاون معهم وتُبرز أدوارهم أمام الجميع، وتُسلِّط على جهودهم الأضواء بهدف اســتقطاب المزيد من المُتَطَوِّعينَ لدعم المُؤَسَّسَة الخَيْرِيَّة.

أساليب ووسائل إدارة العلاقات العَامَّة في تحقيق أهدافها

يوجد عددٌ من المُمَارَسَــات الَّتِي تُعَدُّ الأفضــل من نَوْعها في مجال العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وتَتَمَثَّل هذه الممارسات في خمسة أنواع من النَّشَاطَات، هي كالتَّالي:

- **تنويع الاسْتِرَاتيجيَّات:**

وذلك بهدف تحقيق الانســجام بين مجموعة الأنشطة الاتِّصاليَّة الَّتِي تَقُومُ بها إدارة العلاقــات العَامَّة في المُنَظَّمَة وخَارجها، وهذا الانســجام يُعْتَبَرَ الخُطْوَة الأولى في زيادة فاعليَّة أنشطتها وخَاصَّةً على المدى الطويل.

- **الاهْتِمَام بالنَّاطِقين باسم المُنَظَّمَة:**

فَهُمْ واجِهَةُ المُنَظَّمَة، وأفضل مُمَارَسَــة يُمكن أن تقوم بها إدارة العلاقات العَامَّة لإنجاح وظيفتها هو تدريب هؤلاء المُتَحَدِّثين على طريقة تقديم الرَّسَائِل للجمهور

1. يحيــى بن إبراهيــم، اليحيى. **العلاقات العامّــة والعَمَل الخيريّ**، بحث مُقدَّم للقاء الســنويّ الخامس للجهات الخَيْرِيَّة بالمنطقة الشرقيَّة، 2008م، ص 79 : 83

العامّ، كما يجب اختيار المُتَحَدِّثين بعنايةٍ شـــديدةٍ بحيـــث يكون لديهم اللَّبَاقَة المطلوبة وحُسْن التَّوَاصُل مع الآخرين.

- **تَخْطِيط واضِح لكَافَّة أنشطة الاتِّصَالات:**

وذلك بهدف ترتيب الأنشطة الاتِّصاليَّة داخل المُنَظَّمَة وخارجها وفْق أولويَّة القيام بها، وما هي الأنشطة المُتَزَامِنَة والمُتَعَاقِبَة، كُلّ هذا التَّخْطِيط يُعْتَبر مفتاحًا لنجاح مَهَامّ هذه الإدارة.

- **استخدام وسائل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ:**

ينبغي استغلال وسائل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ والإعْلام الجديد في خُطَّة العلاقات العَامَّة وفي تنفيذ أنشطتها، وذلك انطلاقًا من فاعليَّة هذه الوسائل في الإيصال الفَوْرِيّ للرَّسَائِل.

واقع إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة

لا يمكن اعتبار واقع إدارات العلاقات العَامَّة في معظم المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّـــة في أفضل أحوالها، وهذا ما تُؤَكِّده الدِّرَاسَـــات والإحصاءات العَرَبِيَّة؛ ففي الدِّرَاسَـــات المُقَدَّمَة في اللِّقَاء الخامس عشَر للجمعيَّات الخَيْرِيَّة في المنطقة الشَّرْقِيَّة بالسُّعوديَّة تأكيدٌ على أنَّ واقع إدارات العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات العَرَبِيَّة منخفض الفَاعِلِيَّة[1]، فـــمازال دَوْر هذه الإدارات قَاصِرًا عن أداء الـــدَّوْر الفِعْلِيّ المُنَاط به، فهو مُقْتَصِر على تقديـــم الخِدْمَات التَّعْرِيفِيَّة بالمُنَظَّمَة وخِدْمَاتها، وبعض الخِدْمَات الإعلاميَّة الأخرى، **ويمكن إرجاع هذا القُصُور في الأداء إلى جملةٍ من الأسباب من أهَمِّها ما يلي:**

1. يحيـــى بن إبراهيـــم، اليحيى. **العلاقات العامَّـــة والعَمَل الخيريّ**، بحث مُقدَّم للقاء الســـنويّ الخامس للجهات الخَيْرِيَّة بالمنطقة الشرقيَّة، 2008م، ص 79 : 83

- **انخفـــاض كفاءة مُوَظَّفِـــي هذه الإدارة**، وذلك نتيجةَ غِيـــابِ المعايير المطلوبة لشَـــاغِلِي هذه الإدارة، فما زالت المُؤَهِّـــلات المطلوبة لهذه الوظيفة مُبْهَمَة وغير واضحة المَعَالِم.
- **القناعة بأنَّ دَوْر العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ثانويّ**، ويمكن إسناده لأيّ أحدٍ كان.
- **عـــدم الفَهْم التَّامّ لوظيفة العلاقات العَامَّـــة**، فالتَّوصيف الوظيفيّ لها يختلف من مُنَظَّمَة لأخرى، ومعظم هذه التوصيفات تَدُور في فلك التَّنْسِـــيق مع الجهات الخَارِجِيَّة فقط، فالدَّوْر المرســـوم لها مُقْتَصِر عـــلى ردَّات الفعل تِجَاه مُتَغَيِّرَات البيئة الخَارِجِيَّة.

إنَّ قَضِيَّة الإبهام الَّتِي تَطَال وظيفة إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تَظْهر بشـــكلٍ جَلِيّ في الهياكل التَّنْظِيمِيَّة لهذه المُنَظَّمَات، فبعضها وحتَّى الآن لم تُفْرِد قِسْـــمًا مُخْتَصًّا بالعلاقات العَامَّة، فتُوكَل هذه المَهَمَّة لقِسْم الموارد البَشَرِيَّة، وبالتَّأكيد فهذا الأمر يُظْهِر مَدَى قُصُور دَوْر هذه الإدارة.

وبشـــكلٍ عَامّ يمكن تقســـيم الدَّوْر الَّذِي تُؤَدِّيه إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة إلى مرحلتين مُتَمَايزَتَيْنِ؛ الأولى قبل أحداث الحادي عشَر من سبتمبر، والثَّانية بعد هذه الأحداث؛ ففي المرحلة الأولى كانت هذه الوظيفة تَتَطَوَّر إجرائيًّا وتنظيميًّا مع التَّطَوُّر الإدَارِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بشـــكلٍ عَامّ، أمَّا في المرحلـــة الثَّانِية فقد أصابها انكماشٌ كرِدَّة فِعْل على حملة الاتِّهَامَات الَّتِي طالت المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الإسْلامِيَّة، وانتقلت هذه الوظيفة من دَوْر الفَاعِل والمُؤَثِّر والمُبَادِر إلى دَوْر ثَانوِيّ قليل الفاعليَّة مَحْصُور بتنظيم لقاء تَعْرِيفِيّ أو مُؤْتَمَر صَحَفِيّ.

وممَّا ساعَد في تراجع دَوْر إدارة العلاقات العَامَّة النَّقْد الحَادّ الَّذِي تَكِيلُه بعض وسائل الإعـــلام لهذه الإدارات، وخاصَّة فيما يتعلَّق بمصاريفها، ممَّا أدَّى إلى ضُمُورٍ إضَافِيّ في عملها، فعادةً ما تُوَجَّه انتقاداتٌ لإدارة العلاقَات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة

بأنَّها لا تَتَّبِع ما يكفي من معايير الشَّــفَافِيَّة مع الجمهور العَامّ للمُنَظَّمَة، إضَافَة إلى انتقاد اهتمام هذه الإدارات بمشاريع إطعام الجَائِعِينَ على حساب المشاريع التَّنْمَوِيَّة، مــع أنَّ بعض البيئات المُسْــتَهْدَفَة تُعاني من قُصُور حَادّ في أسَاسِــيَّات الحياة، مِمَّا يُحَتِّم على المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة مُمَثَّلَة بإدارة العلاقات العَامَّة فيها الاهتمام بإشباع هذه الحاجات على حساب المشــاريع التَّنْمَوِيَّة ولو كان بشكلٍ مَرْحَلِيّ ومُؤَقَّت، فعلى الرَّغْــم من أحقيَّة بعض هذا الطَّرْح الإعلاميّ، إلَّا أنَّ بعض المُبَالَغَة في النَّقْد أدَّى إلى تَرَاجُع فَاعِلِيَّة عمَــل إدارة العلاقات العَامَّة كردَّة فِعْل على هذه الانتقادات، وخَاصَّة في ظِلّ عدم تمَكُّن هذه الإدارات مِن تَفْنيد النَّقْد المُوَجَّه لها، بسبب الضَّعْف في بعض السِّياسَات التَّسْوِيقية الخَاصَّة بها.

إنَّ النهوض بإدارة العلاقات العَامَّة، وتفعيلَ الدَّوْر المُوَكَل لها يكون بداية بإزالة الإبهام الَّذِي لَحِقَ هذا الدَّوْر، وتوضيح أهَمِّيَّته في تعزيز جَوْدَة الخِدْمَة الإنْسَانِيَّة؛ سواءً من خلال العلاقة مع الأطراف الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة كالمَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ ومع الأطراف الدَّاخِلِيَّــة من العَامِلِينَ والمُتَطَوِّعِينَ، إضَافَة إلى تفعيل التَّدريب لعناصر هذه الإدارة، وتوضيح مَهَامّهم ومســؤوليَّاتهم؛ من خلال بطاقات الوَصْف الوَظِيفِيّ، إضَافَة إلى ضرورة العَمَل على تسويق دَوْر هذه الإدارة دَاخِل المُنَظَّمَة وخارجها، وفي هذا المجال يمكن الاســتفادة من خبرة المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة المَحَلِّيَّة أو المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَالَمِيَّة في مجال إدارة العلاقات العَامَّة.

الفَصْل الثَّانِي عشر

العَمَل الإنْسَانِيّ والتَّنْمِيَة

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: التَّنْمِيَة في العَمَل الإنْسَانِيّ بين الماضي والحاضر
  - أهَمِّيَّة التَّنْمِيَة في المُجْتَمَع
  - المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والانتقال من الإغاثة المُسْتَمِرَّة إلى التَّنْمِيَة
  - أهَمِّيَّة الدَّوْر التَّنْمَوِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - مجالات تحقيق التَّنْمِيَة في العَمَل الإنْسَانِيّ
- المَبْحَث الثَّاني: لتَنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - وسائل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الوصول للتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة
  - تأثير الجهود التَّطَوُّعِيَّة في تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة
  - التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - التَّنْمِيَة العَمَل الإنْسَانِيّ بين الواقع والمأمول
- المَبْحَث الثَّالِث: المشاريع الإنْسَانِيَّة كمَدْخَل للتَّنْمِيَة
  - أثر المشاريع الإنْسَانِيَّة على التَّنْمِيَة
  - تصميم المشاريع التَّنْمَوِيَّة
  - ركائز دَعْم المشاريع التَّنْمَوِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

الفصل الثَّاني عشر

العَمَل الإنْسَانِيّ والتَّنْمِيَة

مُقدِّمَة

يزداد الاهتمام العالَمِيّ بالتَّنْمِيَة يومًا بعد يوم، وقد احتلَّ مفهوم التَّنْمِيَة حَيِّزًا كبيرًا من برامج معظم الحُكُومَات، كما حَظِيَ هذا المفهوم باهتمام البَاحِثِينَ الاقْتِصَادِيّينَ والاجْتِمَاعِيّينَ، وذلك انطلاقًا من دَوْره الحَاسِم في تحديد مستقبل الشُّعوب والمُجْتَمَعَات، فالتَّنْمِيَة عَمَلِيَّة ضَرُورِيَّة وحَيَوِيَّة لتحريك المُجْتَمَعَات ولضمان تَطَوُّرها ونَقْلها من وضع إلى وضع أفضلَ؛ كَوْنها مُنْطَلَقًا لتحرير طاقات الفَرْد والمُجْتَمَع، وقد غدَت المُؤَشِّرَات المُتَعَلِّقَة بالتَّنْمِيَة مِقْيَاسًا مُهمًّا من المقاييس الَّتي تَدُلّ على نُمُوّ وتَطَوُّر الدُّوَل والمُجْتَمَعَات.

والتَّنْمِيَة حالةٌ عَامَّة تَخُصّ المُجْتَمَع بالكامل، ولا يمكن الوصول لها بجهد قِطَاعٍ واحَدٍ، فهي جُهْدٌ وفِكْرٌ جَمَاعِيّ، فكما يَنْعَمُ الجميع بآثارها الإيجَابِيَّة، فإنَّ مَسْؤُولِيَّة الوُصُول لهـا مَسْؤُولِيَّة جَمَاعِيَّة أيضًا، وبقَدْر ما يَلْقَى هذا المفهوم الدَّعْم والتَّأييد الفِكْرِيّ والعَمَلِيّ من قِطَاعات المُجْتَمَع كَافَّة، بقَدْر ما يكون الوصول له أسرع وأكثر فَاعِلِيَّة، فقِطَاعات المُجْتَمَع كَافَّة مَعْنِيَّة بتفعيل التَّنْمِيَة، ابتداءً بالمُنَظَّمَات الحُكُومِيَّة فالرِّبْحِيَّة والقِطَاع الثَّالِث، وجُهْد هذه القِطَاعات الثَّلاث هو المَدْخَل الحَقِيقِيّ للتَّنْمِيَة، ومن الخطأ الاعتقاد بأنَّ القِطَاع الثَّالِث(1) بعيدٌ عن التَّنْمِيَة؛ فانطلاقًا من كَوْنِهِ أحَد

1. القِطَاع الثَّالث: ويُقْصَد به جميع المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَات والجَمْعِيَّات غير الرِّبْحِيَّة، والَّتي تعمل في المجال الإغاثيّ والإنْسَانيّ، وسُمِّي الثالث كَوْنه ثالث قِطَاع في الظهور، بعد الأَوَّل (القِطَاع الحُكُومِيّ)، والثَّاني (القِطَاع الخَاصّ)، ويُسَمَّى هذا القِطَاع بتسميات عديدة؛ منها القطاع الاجتماعيّ، أو القِطَاع الخَفِيّ، وبغَضّ النَّظَر عن هذه التَّسْمِيَات فهي جميعها تشير إلى مساحة النَّشَاط الاجْتِمَاعِيّ، والمُمَارَسَات العَامَّة والفرديَّة والمُؤَسَّسِيَّة خارج نطاق القِطَاعَيْنِ الحُكُومِيّ وقِطَاع الأعمال والمُوَجَّهَة للصَّالح والنَّفْع العَامّ، للمزيد يُنْظَر "أهَمِّيَّة القِطَاع الثالث في التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة"، المركز الدوليّ للأبحاث والدِّرَاسات "مداد"، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/oKVgG

الأطـــراف الثَّلاثَة للمُنَظَّمَات، ومن أهَمِّيَّته في اســـتقرار البيئة اقْتِصَادِيًّا واجْتِمَاعِيًّا وثَقَافِيًّا، يمكن عدُّه أحَد ركائز التَّنْمِيَة، وفي حال كان أثَرُه مُتَوَاضِعًا في هذه القَضِيَّة؛ فالسَّـــبَب وبدون أدنى شَكّ يعود لعدم فَهْم دَوْر هذا القِطَاع فهمًّا تَامًّا، ولعدم إتاحة الفُرْصَة أمامه سواءً من النَّاحِيَة التَّشْرِيعِيَّة والقَانُونِيَّة، أو من ناحية عدم قُدْرَة إدارة هـــذا القِطَاع الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة على الاضطلاع بهذا الدَّوْر، وفي كلا الحالين الأمر بِحَاجَةٍ لمُعَالَجَة؛ كَوْن عَدَم الاستفادة من دَوْر القِطَاع الثَّالِث في التَّنْمِيَة يُعْتَبَر خسارة استثمارِيَّة، وفُرْصَة ضائعة يجب استغلالها.

وإيمانًـــا بأهَمِّيَّة التَّنْمِيَة في حياة الشـــعوب، وانطلاقًا من دَوْرها الرِّيَادِيّ في تغيير الوَاقع نحو الأفضل، ورغبةً في الاستفادة التَّامَّة من دَوْر المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في الوصول لمُجْتَمَعٍ سَـــلِيمٍ اقْتِصَادِيًّا واجْتِمَاعِيًّا، ولتحقيق التَّنْمِيَة كهدفٍ نهائيٍّ لأيِّ مُجْتَمَعٍ؛ سنُخَصِّص هذا الفصل لدراسة التَّنْمِيَة ودَوْر المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في تحقيقها، بكُلّ أشكالها، الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة.

المبحث الأَوَّل

التَّنْمِيَة في العَمَل الإنْسَانِيّ
بين الماضي والحاضر

يُعْتَبَر مفهوم التَّنْمِيَة حديثًا نِسْبِيًا، فعلى الرَّغْم من ظُهُور هذا المصطلح في القرن الثَّامن عشر على يَدِ آدم سميث(1)، إلَّا أنَّ استخدامه من حينها وحتى نهاية الحرب العَالَمِيَّة الثَّانية لم يكن إلَّا على سبيل الاستثناء، وكان يَقتصر على البُعْد الاقْتِصَادِيّ فقط، ومع التَطَوُّر المُتَسَارِع في مُخْتَلَف العلوم الاجْتِمَاعِيَّة بدأ مفهوم التَّنْمِيَة بالتَطَوُّر شيئًا فشيئًا، ليغدو هذا المفهوم يشير إلى عَمَلِيَّة تغيير مقصودةٍ أو غير مقصودةٍ، تستهدف الاستغلال التَّامّ لكُلّ مَوَارِد المُجْتَمَع استغلالًا تَامًّا؛ بهدف إحداث تغييرات وتعديلات واعية في جوانب المُجْتَمَع الأَسَاسِيَّة والفرعيَّة كافَّة، من خلال بناء أَيدُيولوجيّ واقْتِصَادِيّ مُعَيَّن، يتلاءم مع البيئة الدَّاخِلِيَّة للمُجْتَمَع المُسْتَهْدَف، والوَعْي الاجْتِمَاعِيّ، ومُشَارَكَة الأفراد بجانب الحكومة والمُنَظَّمَات والقُدْرَة على المُبَادَأة والاعتماد على الذَّات والقضاء على التَّبَعِيَّة الاقْتِصَادِيَّة للأفراد وللمُجْتَمَع وللدَّوْلَة.

وفيما يخصُّ علاقة التَّنْمِيَة بالعَمَل الإنْسَانِيّ؛ فهي علاقة حديثة العهد، فحتَّى سَنَواتٍ قريبةٍ كان العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ يُعْتَبَرَان من الأعمال الاستهلاكيَّة الَّتِي تُعاكِس عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة، فكان يُنْظَر لتكاليف العَمَل الإنْسَانِيّ على أنَّها مصاريف إنْسَانِيَّة، لكنَّها

1. آدم سميث: (1790-1723م)، فيلسوف أخلاقيّ وعَالِم اقْتِصَاد اسكتلنديّ. يُعدّ مُؤَسِّس عِلْم الاقتصاد الكلاسيكيّ، ومِن رُوّاد الاقتصاد السِّيَاسِيّ. اشتُهِرَ بكتابيه الكلاسِيكِيَّيْن: "نظريَّة المشاعر الأخلاقيَّة"، وكتاب "بحث في طبيعة ثروة الأُمَم وأسبابها"، وهو رائعة آدم سميث ومِن أهَمّ آثاره، وهو أَوَّل عملٍ يتناول الاقتصاد الحديث، وقد اشتهر اختصارًا، باسم "ثروة الأمم"، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/yF9WV

تُؤَثِّر سلبًا على النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ لباقي فئات المُجْتَمَع، وقبل الدُّخُول في التغيير الَّذي طرأ على علاقة العَمَل الإنْسَانِيّ بالتَّنْمِية، وكيف تبدَّلت النَّظْرَة له من مُعَاكِس للتَّنْمِيَة إلى رَدِيف له لا بُدَّ من توضيح أَهَمِّيَّة التَّنْمِيَة وأهدافها؛ بحيث تتَّضح الصورة الكُلِّيَّة لعلاقتها بالعَمَل الإنْسَانِيّ وذلك من خلال الرُّؤْيَة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة.

أَهَمِّيَّة التَّنْمِيَة في المُجْتَمَع

على الرَّغْم من الحداثة النِّسْبِيَّة لمفهوم التَّنْمِيَة، إلَّا أنَّ أَهَمِّيَّته بالنِّسْبَة للدَّوْلَة وللمُجْتَمَع وللأفراد تُعْتَبَر جوهريَّة، وتتنَامى يومًا بعد يوم، وتتجلَّى هذه الأَهَمِّيَّة في كون التَّنْمِيَة منهجَ عملٍ وحياةٍ، يهدف إلى تمكين جميع مُكَوِّنَات المُجْتَمَع من الإنتاج؛ كُلّ حسب موقعه الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، لتغدو جميع مُكَوِّنَات المُجْتَمَع وحدات إنتاجيَّة، تُسْهِم كَكُلٍّ مُتَكَامِل في استقرار البيئة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة.

وتظهر أَهَمِّيَّة مفهوم التَّنْمِيَة على ثلاث مستويات، هي الفَرْد والمُجْتَمَع والدَّوْلَة، وفيما يلي هذه الجوانب:

- **مستوى الفَرْد:** تظهر أَهَمِّيَّة التَّنْمِيَة على المستوى الفَرْدِيّ انطلاقًا من أحقيَّة الإنسان في الاستقرار الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، ومن أَحَقِّيّته في المشاركة في البناء المُجْتَمَعِيّ العامّ، وتوضيحًا لهذه الأَهَمِّيَّة سنلخِّصها في النِّقَاط التَّالية:

1. تأمين الاستقرار الاجْتِمَاعِيّ والاقْتِصَادِيّ؛ من خلال القُدْرَة على توليد دَخْل كافٍ لحياة كريمة، وتأمين القدرة للفَرْد على إعالة أُسْرته.
2. إتاحة الفرصة أمام الفَرْد للإنتاج الفِكْرِيّ والإبْدَاع والابتكار كنتيجةٍ للاستقرار الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ.
3. توفير فُرَص عمل للأفراد القادرين والرَّاغِبِينَ بالعَمَل.
4. نَقْل الفَرْد من التبعيَّة الاقْتِصَادِيَّة للآخرين إلى الاعتماد على الذَّات.
5. تكريس ثقافة الاعتماد على الذَّات.

- **مستوى المُجْتَمَع:** وتتجلَّى أهَمِّيَّة التَّنْمِيَة على المستوى الاجْتِمَاعِيّ في جملة التَّحَدِّيَات الاقْتِصَادِيَّة والنَّفْسِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تُواجه المُجْتَمَعَات؛ حيث تُعْتَبَر التَّنْمِيَة وقايةً وعلاجًا لهذه التَّحَدِّيَات، وخَاصَّة أنَّ للتَّنْمِيَة أبعادًا عدَّة؛ اقْتِصَادِيَّة واجْتِمَاعِيَّة، وتَتَجَلَّى أهَمِّيَّة التَّنْمِيَة على المستوى الاجْتِمَاعِيّ في:
  1. تخفيف حالات العَوَز والفَقْر في المُجْتَمَع.
  2. القضاء أو التقليل من حِدَّة الفَوَارق الطبقيَّة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة.
  3. التخفيف من حدَّة المظاهر السَّلْبِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، كالإدمان وتعاطي المُخَدِّرَات؛ نظرًا لانشغال الأفراد بالعَمَل والإنتاج.
  4. تعزيز الرَّوَابط الاجْتِمَاعِيَّة بين مفردات المُجْتَمَع، كنتيجة للاستقرار الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ.

- **مستوى الدَّوْلَة:** تُعْتَبَر أهَمِّيَّة التَّنْمِيَة أبرز ما تكون وأوضح ما تتجلَّى على مستوى الدَّوْلَة، ولعلَّ ظُهُور مفهوم التَّنْمِيَة أَوَّل ما ظهر كان على مستوى الدَّوْلَة، وانتقل تَدْرِيجِيًّا ليَطَالَ باقي المستويات، وتأثير التَّنْمِيَة على الدَّوْلَة يَظْهَر على باقي المُسْتَويات، فهو تأثيرٌ شامِلٌ، وأهَمّ نقاط تأثيرها:
  1. زيادة الدَّخْل الحَقِيقِيّ، وبالتَّالِي تحسين موقف الدَّوْلَة الاقْتِصَادِيّ.
  2. تحسين واقع ميزان المدفوعات كنتيجةٍ لزيادة الإنتاج.
  3. تخفيض مستوى الدَّيْن العَامّ.
  4. زيادة قدرة الحكومة على توفير احتياجات مُوَاطِنيها من السِّلع والخِدْمَات الأَسَاسِيَّة.

إنَّ أهَمِّيَّة التَّنْمِيَة على مختلف المستويات تجعل من واجب بلوغها مَسْؤُولِيَّة لجميع القِطَاعات، وهذا ما يُحتِّم على المُجْتَمَع الاستفادة من دَوْر المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في تحقيقها، إلَّا أنَّه ولفترةٍ طويلةٍ من عُمْر هذه المُنَظَّمَات لم يَتِمّ التَّنَبُّه لدَوْر هذه المُنَظَّمَات في بناء تنمية حَقِيقِيَّة في المُجْتَمَعَات الَّتِي تعمل بها.

المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والانتقال من الإغاثة المُسْتَمِرَّة إلى التَّنْمِيَة

لفترةٍ طويلةٍ من حياة العَمَل الإنْسَـــانيّ ســـيطرتْ فكرة أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ هو عَمَل استهلاكيّ بَحْت، وأنَّ المُسْتَهْدَفِينَ بالخِدْمَات الإنْسَانيَّة هم عَائق أمام تَطَوُّر مُجْتَمَعِهم، وأنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة باعتبارها غير هادفة للرِّبْح فهي تُعَرْقِل البناء الاقْتِصَادِيّ؛ حيث ســـادت قناعة بأنَّ أيَّ جُهْد لا يَهدف للرِّبْح المُبَاشِر هو عَمَلٌ اســـتِهْلاكِيّ بَحْت، وحقيقة الأمـــر أنَّ هذه النَّظْرَة كانت صَائِبَة في بعض الجوانب، ومُخْطِئَة في بعضها الآخر، فهي صَائِبَة في أنَّ العَمَل الإنْسَـــانيّ بَقِيَ لفترةٍ طويلةٍ عِمَادُه الاستهلاك، ولم يكن يَمْلِك فكرًا اســـتراتيجيًّا تنمويًّا، وكان يُرَكِّز على الإنفاق الإغَاثيّ، وهي مُخْطِئَة كَوْن الإنفاق الإغَاثيّ له أثرٌ إنتَاجِيّ بَعِيد الأجل، وإن كان أثرًا محدودًا وغيرَ مُبَاشِرٍ. وفي العقودِ الأخيرةِ من القرن العشرين بدأت النَّظْرَة للعَمَل الإنْسَانيّ بالتَّغَيُّر من فكرة العَطَاء الاستهلاكيّ إلى العَطَاء التَّنْمَوِيّ، واستندت هذه النَّظْرَة في ظهورها إلى اقتناع المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة مُمَثَّلَة بإداراتها بأنَّ التَّرْكِيز على الإنفاق الإغَاثيّ المُبَاشِر لا يُحقِّق تغييرًا دائمًا في واقع المُسْـــتَفِيدِينَ، فالأثر الإيجَابيّ المُتَحَصِّل يَفْنَى بانقضاء الخِدْمَة، ليعود المُسْـــتَفِيدُونَ إلى نقطة الصفر، ولتعود المُنَظَّمَات إلى استهدافهم من جديـــدٍ، وتَسْـــتَمِرّ هذه العلاقة الدورانيَّة إلى ما لانهايـــة، وبدليل أنَّ معظم البيئات المُسْتَهْدَفَة بالخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة مازالت هي نفسها، ولم تتمكَّن من الوصول لمرحلـــة الاعتماد على الذَّات، نَاهِيكَ عن أنَّ هذه الخِدْمَات المُقَدَّمَة ولَّدَتْ لدى بعضٍ منَ المُسْـــتَهْدَفِينَ نزعةَ الاتِّكَالِيَّة، فباتوا ينتظـــرون الخِدْمَات المُقَدَّمَة لإعانتهم دون تفكيرٍ في إيجادِ مصادرَ دَخْلٍ، وهنا يقع جزءٌ من المَسْؤُولِيَّة على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في هيكلة الخِدْمَات المُقَدَّمَة، فيجب أن تكون ذات بُعْد تَنْمَوِيّ، وهذا ما افتقده التَّخْطِيط في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لفترةٍ طويلةٍ.

ومع ظهور مصطلح التَّنْمِيَة وبَدْء تجليَّاته الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة في الظهور، بدأت فكـــرة العطاء التَّنْمَوِيّ بالتَّبَلْوُر والنُّضُوج، وهذه الفكرة تَعَني تكريس جهود المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على تحويل البيئات المُسْتَهْدَفَة من بيئة مُحتاجة طِيلةَ الوقت إلى بيئة قادرَة

على الاعتماد على نفســـها في توفير حاجاتها، وذلك من خـــلال التَّأْهيل والتَّدْريب المُســـتَمِرّ الَّذِي يحدث للفقراء والمُحْتَاجِينَ والمُغَاثِينَ على مراحل متتالية؛ حيث بدأت المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في تعليم الفقراء الحِرَف المختلفة وتدريبهم بشكلٍ مِهْنِيّ على إدارة المشروعات الخِدْميَّة، وهو ما يجعل المُسْتَهْدَفِينَ قَادِرِينَ على تَغْيير حياتهم، والانتقال من مرحلة التَّلَقِّي للخِدْمَة فقط، إلى مرحلة التَّلَقِّي والتَّفَاعُل.

أهَمِّيَّة الدَّوْر التَّنْمَويّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تَتَمَثَّل أهَمِّيَّة الدَّوْر التَّنْمَوِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من مُنْطلق أنَّ التَّنْمِيَة عَمَلِيَّة تَكَامُلِيَّة تتطلَّب مُشَـــارَكَة الجميع فيها؛ فالجهود المبذولة في إطار العَمَل الإنْسَـــانيّ لها طَابَع تَنْمَـــوِيّ تَكَامُلِيّ مع جهود بقيَّة القِطَاعات. وتتلخَّص الجوانب الَّتِي تُبْرِز أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ في تحقيق التَّنْمِيَة في النِّقَاط التَّالِيَة:

- **قُرْب المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة من الفئات الاجْتِمَاعِيَّـــة المُخْتَلِفَة**؛ فهي قريبةٌ من الطَّبَقَـــات الفقيرة والمحتاجة من جهةٍ، ومن الطَّبَقـــات المُوسِرَة من جهةٍ ثانيةٍ والمُمَثَّلَـــة بالمَانِحِينَ، مِمَّا يُتِيح لهـــا فرصة تقدير حاجات هذه الفئات والجوانب الَّتِي هي بحاجة للتَّنْمِيَة.
- **تعدُّد مصادر تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، مِمَّا يجعلها وسيطًا استثماريًّا حَقِيقِيًّا؛ بحيـــث تتمكَّن من توجيه الاســـتثمارات إلى القِطَاعـــات الأكثر حاجة والأكثر مردوديَّة اجْتِمَاعِيًّا واقْتِصَادِيًّا.
- **قُدْرَة المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على الانتشـــار في مناطق وبيئات قد يصعب على القِطَاعات الحُكُومِيَّة والخَاصَّة الوصول إليها**، وفي معظم الحالات تكون هذه البيئات تُشَكِّل نِسْبَةً لا بأسَ بها من حيث التَّعْدَاد والإمكانات المُعَطَّلَة والمُهْمَلَة.
- انتهاج المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على المشـــاريع كنموذجٍ جديدٍ من سلسلة الخِدْمَات المُقَدَّمَة يجعل من هذه المشـــاريع **إحدى الأدوات التَّنْمَوِيَّة الَّتِي يمكن للمُنَظَّمَة استثمارها** في تحقيق التَّنْمِيَة المنشودة.

مجالات تحقيق التَّنْمِيَة في العَمَل الإنْسَانِيّ

يُحَقِّق العَمَل الإنْسَانِيّ التَّنْمِيَة المنشودة من خلال تأثير نشاطاته وخِدْمَاته ومشاريعه على عِدَّة مستويات، وتختلف آليَّة التَّأثير باختلاف كُلّ مستوى، وتعمل هذه المستويات مُجْتَمِعَةً لتحقيق التَّنْمِيَة العَامَّة والمُتَكَامِلَة على مستوى البيئة بالكامل، وفيما يلي هذه المستويات، وآليَّة تأثير الأنشطة الإنْسَانِيَّة عليها.

- **مستوى الفَرْد:** وهو المستوى الأَوَّل، والحلقة الأولى في تحقيق التَّنْمِيَة، وكما هو معروف، فالتَّنْمِيَة تبدأ من المستويات الدُّنيا وتنعكس إيجابًا وتطبيقًا على المستويات الأعلى، وفي هذا المستوى يَتِمُّ تقديم الدَّعْم والرِّعَايَة لكُلّ فردٍ وفْق ما يحتاجه من تدريبٍ وتأهيلٍ؛ وذلك بهدف الوصول لمرحلة الاعتماد على الذَّات، والتَّأْهِيل هنا يشمل التَّأْهِيل المَادِّيّ والفِكْرِيّ، كما تشمل الإجراءات في هذا المستوى تقديم خِدْمَات تأهيليَّة للمرأة.
- **مستوى الأسرة:** وفي هذا المستوى تعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على دراسة بيئة الأُسَر، وتوفير أدوات الإنتاج لهم، وتدريبهم لتحويل هذه الأُسَر المُعَالَة إلى أُسَر مُنْتِجَة، كما تعمل المُنَظَّمَات في الوقت ذاته على تأهيل الأُسَر نفسيًّا بهدف تحقيق التَّرَابُط الأُسَرِيّ، وعدم حدوث التفكُّك الَّذِي يُؤَدِّي لتدمير أفراد الأسرة؛ وذلك من خلال برامج تدريبيَّة مُحَدَّدَة خَاصَّة بالأُسَر، وكذلك الاهتمام بكَافَّة نواحي التَّأْهِيل التربويَّة والصِّحِّيَّة والتعليميَّة لخَلْق أُسْرَة جَيِّدَة تكون عِمَادًا للمُجْتَمَع كَكُلٍّ.
- **مستوى المُجْتَمَع:** وفي هذا المستوى تنعكس الإجراءات الَّتِي تَمَّ اتِّخَاذها في المستويَيْنِ السَّابِقَيْنِ، كما يُضَاف لها العَمَل على استثمار الموارد البَشَرِيَّة المُتَاحَة من خلال التَّحْفِيز على العَمَل والإنتاج، واستقطاب المَزِيد من العَامِلِينَ إلى سُوق الإنتاج، وذاك كُلّه باستثمار المشاريع الإنْسَانِيَّة وتوجيهها لتكون ذات طَابِعٍ إنْتَاجِيّ، ودَعْم المشاريع الصَّغِيرَة والمُتَنَاهِيَة في الصِّغَر.

المبحث الثَّاني

التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تقوم التَّنْمِيَة في أيّ مُجْتَمَع على ركيزتَيْنِ أسَاسِـــيَّتَيْن؛ هـــما التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، وهاتان الرَّكيزتَان يَتِمّ البناء لهما على التَّوَازي؛ فمن الخطأ الاعتقاد بأحقيَّـــة رَكِيزَة ما في البَدْء على الرَّكِيـــزَة الأخرى، فبقَدْر ما يكون البناء متوازنًا ومتزامنًا بقَدْر ما يُحَقّق النَّجَاح، وكما أسلفنا في المبحث السَّابق، فإنَّ جميع القِطَاعات مَعْنِيَّة بالوصول للتَّنْمِيَة، وهنا يجب التَّأْكِيد على أنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في حال ما تَمَّ اســـتثمار دَوْرها بشكلٍ صحيحٍ قد تكون ذات كفاءة أكثر من باقي القِطَاعات في تحقيق التَّنْمِيَة، وذلك كون أنشطتها بطبيعة الحال ذَاتِ بُعْدٍ اقْتِصَاديّ واجْتِمَاعِيّ، وقلَّما تخلو مُنَظَّمَة من أنشطة وخِدْمَات وبرامج تَدْعَم هَذين الجَانِبَيْن.

وهنا ولتوضيح اللَّبْس الَّذي قد يصاحب دَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في الوصول للتَّنْمِيَة، يجب التَّأْكِيد على أنَّه ليس مطلوبًا من هذه المُنَظَّمَات القيام بعَمَلِيَّة التَّنْمِيَة بنفســـها، وأساسًـــا هي غـــير قادِرَة على هذا الأمر، وإنَّما دورهـــا في هذا المجال ينحصر في الإعـــداد والتَّوجيه، فالتَّنْمِيَة عَمَلِيَّة ذَاتِيَّـــة، والذَّاتيَّة من أخَصّ خصائصها، فالأفراد والمُجْتَمَعَات هي من تقوم وتقود التَّنْمِيَة، وينحصر دَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة وغيرها في تقديم الدَّعْم والتَّوْجِيه، وفي هذا المبحث سنقدِّم مَنْهَج عملٍ يمكن اتِّباعه من قِبَل المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة لتكون دليلًا في تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعيَّة في البيئات المُسْتَهْدَفَة.

التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

تشـــير التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة إلى مستوى الكفاية المَادِّيَّة في المُجْتَمَع، وإلى نِسَب التَطَوُّر والنُّمُوّ في المُؤَشِّرَات الاقْتِصَادِيَّة العَامَّة، والَّتي تنعكس حُكْمًا على الأوضاع الاقْتِصَادِيَّة

الفَرْدِيَّـــة، ولكِنَّهـــا لا تَنْحَصِر في هذه المُؤَشِّرَات، بل هي تبـــدأ فعليًّا من القِطَاعات الفَرْدِيَّة والأُسَرِيَّة لتَنْمُوَ وتترك أثَرَهَا على المُجْتَمَع والدَّوْلَة، وفيما يخصُّ دَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في الوصول للتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة، فإنَّ دَوْرها هنا يمكن وصْفه بالمحوريّ، كَوْنهـــا تتوجَّه في غالـــب الأحيان إلى البيئات المُعْدَمَـــة اقْتِصَادِيًّا، في محاولة منها للنهوض بها والوصول معهـــا لمرحلة تتمكَّن فيها من الاعتماد على الذَّات بأنْ تُصْبِح مُنْتِجَة.

وسائل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في الوصول للتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة

تقوم المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة ومن خلال الخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تُقدِّمها وخَاصَّة تلك ذات البُعْـــد المَادِّيّ في دَعْم عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة، ولكن وبالتَّأْكِيد لا يمكن دَعْم هذه العَمَلِيَّة بالاعتماد على تقديم السِّـــلع الجَاهِزَة، فهذا التَّقديم يعرقل التَّنْمِيَة، وهنا لا نقصد أنْ تتوقَّف هذه المُنَظَّمَات عن تقديم هذه الخِدْمَات الجَاهِزَة، بل نقصد ألَّا تَسْـــتَمِرّ في التقديـــم لنفس البيئة إلى ما لا نهاية؛ فالنُّقُود أو التَّبَرُّع المَادِّيّ للفقراء تكون فائدته لحظيَّة؛ حيث يستفيد منه الفقير في تحقيق حاجة واحدة عاجلة، أمَّا الدَّعْم التَّنْمَوِيّ، أو العطـــاء التَّنْمَوِيّ بالاعتماد على تقديم المشروعات فهو دَعْم مســـتمِرّ، ويكون في ضوء أهداف مُحَدَّدَة وضَعَتْهَا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وفْق استراتيجيَّات مُحَدَّدَة لتحقيق التَّنْمِيَة المنشـــودة؛ حيث تنطلق هذه المُنَظَّمَات في هـــذا الفكر التَّنْمَوِيّ من مبدأ أنَّ الفَقْر هو مشـــكلة نَاتِجَة عن عدم وُجُود عدالة حَقِيقِيَّة في توزيع الموارد في المُجْتَمَع، وبالتَّالي يَتَمَثَّل دَوْر العَمَل الإنْسَـــانِيّ في تقديم دَعْم مَدْرُوس للتَّخْفِيف من آثار هذا التَّوْزِيع السَّيِّئ من خلال تمويل مشروعات وأنشطة تُمَكِّن هؤلاء الفقراء من التَّحَوُّل من الاستهلاك الدَّائِم إلى الإنتاج.

وللوصول لهذا الهدف التَّنْمَوِيّ تَتَّبِع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة جُمْلَةً من الأدوات والأساليب الَّتِي تتناســـب مع طبيعة عملها وأنشـــطتها، ولا يمكن التَّوَقُّع بأنَّ أثَر هذه الأساليب فَوْرِيّ، فهو عملٌ تَرَاكُمِيّ يظهر أَثَرُهُ تِبَاعًا وبالتدريج، ولا يمكن حَصْر هذه الأساليب

بفكرةٍ أو اثنتين، فهي أساليب مَرِنَة تختلف من مُنَظَّمَة لأخرى، ومن بيئة لأخرى، وذلك حسب واقع البيئة المُسْــتَهْدَفَة من حيث البِنْيَة الاقْتِصَاديَّة والمَعْرفِيَّة، ووَفْق القوانين والتَّشريعات الحُكُوميَّة المرعيَّة. وفيما يلي أهَمّ هذه الأساليب في خُطُوطها العريضة:

- **المشــاريع الصَّغِيرة والمُتَناهِيَة الصِّغَر**: فهذه المشاريع تُشَكِّل مِحْوَر التَّحَوُّل من العطاء الاســتهلاكيّ إلى العطاء التَّنْمَوِيّ، وتُشَــكِّل رافعةً حَقِيقِيَّةً لعَمَلِيَّةِ التَّنْمِيَة، وذلك لعِدَّة أســبابٍ، من أهَمِّها أنَّ المشروعات الصَّغِــيرة ومُتَنَاهِيَة الصِّغَر هي المُنَاسِــبَة أكثر لطبيعة عَمَل المُنَظَّمَات الإنْسَــانيَّة ولمَوَاردها المَاليَّة، كما أنَّ هذه المشروعـــات الصَّغِيرة قد أثبتت نجاحًا كبــيرًا في العديد من الدُّوَل، فهي تُمثِّل نســبة 90 بالمائة من إجماليّ النَّشَاط الاقْتِصَادِيّ للعديد من الدُّوَل، كما أنَّ هذه المشاريع تَلْقَى الدَّعْم الحُكُومِيّ كونها تُخَفِّف من الأعباء المَالِيَّة الحُكُومِيَّة للنُّهُوض بالبيئـــات الفقيرة، كما أنَّ فكرة إقراض الفقراء للمال بهدف إقامة المشروعات الصَّغِيرة ومُتَناهِيَة الصِّغَر من الأفكار الَّتِي حقَّقَت نجاحًا في العديد من الدُّوَل، وأنَّ نســبة سداد القروض الَّتِي يَتِمّ تقديمها للفقراء وصلت إلى 95 بالمائة؛ حيث إنَّ الفقراء يكونون دائمًا حريصين على السَّدَاد للمبالغ الَّتِي تَمَّ إقراضهم إياها، كما أنَّ المشروعات الصَّغِيرة من الأفكار غاية الأَهَمِّيَّة في اســتغلال قُوَّة الشَّباب العاطل عن العَمَل وإعطائهم الفرصة لتنمية ذاتهم وتحقيق نتائج جَيِّدَة[1].
- **التَّدْريب والتَّأْهِيل**: وهذا المبدأ ينعكس تطبيقًا للمقولة الشهيرة، لا تُعْطِني سمكةً بل عَلِّمْنــي كيف أصطاد، فتأهيل الأفراد فَنِّيًّا ومِهْنِيًّــا يُمَكِّنهم من التَّحَوُّل من الاســتهلاك الدَّائِم إلى الإنتاج، ولكي تُحَقِّق برامج التَّدْريب والتَّــأهِيل غايتها المنشــودة يجب أن تكون هذا البرامج مدروسةً ومُوجَّهة للمستوى الفعليّ للبيئة المُسْــتَهْدَفَة، فعلى سبيل المثال في البيئات الرِّيفِيَّة الزِّرَاعِيَّة، يمكن أن تكون هذه

1. علــوش، زياد عبود. **لبنــان التنمية آفاق وتَحَدِّيَات: أبعاد تنمويَّة ورؤية إنْسَــانِيَّة**، دار الفارابي للنشر (بيروت-لبنان)، ط1، 2014م، ص 86 87-

البرامج مُخَصَّصَة للتَّدريب على الوســائل الزِّرَاعِيَّة الحديثة، أو على طُرُق تَعْلِيب وتَغْلِيف وحِفْظ الخُضَار والأجبان، وطُرُق تسويقها وإعادة تدويرها.

- **إدارة المشاريع التَّنْمَويَّة من طرَف المُنَظَّمَات أو من قِبَل شُرَكاء آخرين**، والمقصود هنا أن تُبَاشِر المُنَظَّمَات بتأسيس مشــاريع تَنْمَوِيَّة بشَكْلٍ مُبَاشِر دون أن تَفْرِضَ ذلك على الطرف المُسْتَفِيد وهو المحتاج في هذه الحالة؛ إذْ يكون في هذه الحالة قد وصل لدرجة من التفكير -نتيجة ظروفه- تَمْنَعُهُ أحيانًا من القدرة على تقديم أيّ شيءٍ، بــل يكون جُلّ تفكيره في الحصول على المال، لذا يجب على المُنَظَّمَات في هــذه الحالة أنْ تُبَــاشِر إلى بناء مشروع تَنْمَوِيّ مُتَكَامِــل يُحَقِّق جُمْلَةً من الأهداف؛ أَبْرَزُهَا حِفْظ المــال، ديمومة المشروع، حِفْظ كرامة المحتاج، وتحقيق دَخْلٍ مُسْتَمِرٍّ له، وكمثالٍ على ذلك، في بعض الحالات كانت تَعْمِد بعض المُنَظَّمَات إلى توزيع ماكينات خياطة على الأرامل، ونتيجةً للفَقْر أو عَدم تَوَفُّر سُــوق في تلك المناطق كانت تذهب بعض الأَرَامِل إلى بيع هذه الماكينات بســعرٍ لا يُسَاوِي عُــشْر قيمة الماكينة الأَصْلِيّ، وبالتَّالي نَتَجَ عن ذلك هَدْرَ في المال والوقت وعودة الأَرَامِل لطَلَب المُسَــاعَدَة، المُقْتَرَح هنا أنْ تقوم إدارةُ المُنَظَّمَة بتأســيس مَشْــغَل للخياطة، وتكون الأَرَامِل ضِمْن العاملات، يَسْــتَلِمْنَ راتبًا مقابل كُلّ ساعةِ عملٍ، المَوَادّ الخَامّ تُوَفِّرُهَا إدارة هذا المشــغل، والعاملات يعملن في مَقَرّ المَشْغَل وليس في مَقَرّ إقَامَتِهِنَّ، المُنْتَجَات تَقُوم إدَارَة المشــغل بتسويقها وتوفيرها في الأسواق، العاملات يســتلمنَ رَوَاتِبهُنَّ في أوقاتٍ مُحَدَّدَةٍ أُسْوَةً بالسُّوق المَحَلِّيّ، ولا علاقةَ لهنَّ بالإيرادات أو دَخْل المَشْغَل.

في تقديري هذا هو المشروع التَّنْمَوِيّ الَّذي يحفظ كرامة المُسْــتَفِيد ويُحَقِّق له دَخْلًا مُسْــتَمِرًّا وفي الوقت ذاته يَحْفَظ مال المُنَظَّمَات من الهَدْر، هذا النَّوْع من المشــاريع مُرْتَبِطٌ بكفاءة الإدارة وقُدْرتها على تســويق المُخْرَجَات؛ إذ يمكن لها التَّعَاقُد مع بعض نِقَاط البَيْع أو الأسواق الخَارِجِيَّة أو تنظيم المَعَارِض الدَّوْرِيَّة لتَصْرِيف المُنْتَج.

تأثير الجهود التَّطوُّعيَّة في تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة

إنَّ ما سَبَق ذِكْره من أساليب ووسائل تُمَكِّن المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة من القيام بمَهَمَّة التَّنْمِيَة ورعايتها يمكن وصْفها بالوسائل المُبَاشِرَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، إلَّا أنَّها ليست الوسائل الوحيدة، فهناك وسائل أخرى غير مُبَاشِرَةٍ، وهي تُسْهم أيضًا في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة للبيئات المُسْتَهْدَفَة؛ ففي العديد من الدُّوَل يُمَثِّل قِطَاع العَمَل الإنْسَانيّ نِسْبةً جَيِّدَة من إجماليّ النَّاتج العَامّ للدَّوْلَة، في العام 2004م وصل إسهام العَمَل الإنْسَانيّ في الاقتصاد الأمريكي إلى 2.2 بالمائة من إجمَاليّ الإنتاج العَامّ للدَّولة، وفي عام 2006م وصل إسهام تَبَرُّعَات الفَرْد الشهريَّة للعَمَل الإنْسَانيّ 2.2 بالمائة من متوسط دخله الشهريّ الصافي(1)، وهذا التَّبَرُّع للعَمَل الإنْسَانيّ يُشَكِّل فرصةً استثماريَّة لهذه الأموال.

ومن أهَمّ الإسهامات غير المُبَاشِرَة الَّتي تُمَكِّن قِطَاع العَمَل الإنْسَانيّ من تقديم دَفْع حَقيقيّ للتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة هو تأمين فُرَص عَمَل للرَّاغِبينَ والقَادِرينَ، وخَاصَّةً في البيئات الفقيرة، حيث ساهمت المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في تخفيف حِدَّة البَطَالَة من خلال خَلْق فُرَص عَمَل إمَّا ضمن كوادر المُنَظَّمَة نفسها، أو من خلال الأعمال المُتَاحَة في المشاريع الَّتي تُديرُهَا وترعاها.

التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

تُعَدُّ التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة الرَّكيزَة الثَّانية من ركائز التَّنْمِيَة الشَّامِلَة، ومن الخطأ التَّوَقُّع أنَّه بالإمكان السَّيْر بخُطًى سريعةٍ في مجال تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة في ظِلّ واقِع اجْتِمَاعيّ مُتَرَدٍّ، فالتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة هما وجهان لعُمْلة واحدةٍ وهي التَّنْمِيَة الشَّامِلَة، وتُعْرَف التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة بأنَّها التَّغَيُّر الحضاريّ المدروس

1. الطَّريف غادة. إسهام برامج العَمَل الخَيْريّ في تحيق التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة، مَجَلَّة الجَامِعَة الإسلاميَّة للدِّرَاسَات الإنْسَانيَّة، 2019م، تاريخ الزيارة 8 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Jl7iM

والمقصود والَّذي يسعى لتحقيق التَّوَافُق الاجْتِمَاعِيّ، والحِفَاظ على العادات والتَّقاليد الصحيحة، والعَمَل على تغيير تلك الَّتِي لا تُنَاسِب العَصْر الحَالِيّ، وكُلّ ذلك من خلال إشْبَاع حاجات الفَرْد النَّفْسِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والفيزيولوجيَّة.
وتَكْتَسِـــب التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة أهَمِّيَّتها من كَوْنها إطارًا رئيسًا في الحِفَاظ على كرامة الإنســـان، وكونها أداةً مُهِمَّة في تحقيق التَّوَافُق الدَّاخِلِيّ بين مُكَوِّنَات المُجْتَمَع الواحد مُمَثَّلَة بخلاياه الأُسَرِيَّة والفَرْدِيَّة، وبين المُجْتَمَعَات المختلفة، بما يســـاعد في خَلْق سُلَّم اجْتِمَاعِيّ عَالَمِيّ.

وتُعَدّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة من أعمدة التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة وأهَمّها على الإطلاق؛ وذلك كَوْن هذه المُنَظَّمَات أكثر مُرُونَةً من باقي القِطَاعات في قُدْرتها على التَّعَامُل مع النَّمَاذِج الاجْتِمَاعِيَّـــة المُخْتَلِفَة والمُتَبَايِنَة، وحاليًّا تنحو العَدِيد من الحُكُومَات لإعطاء المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة دَوْرًا أكبر في عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة، من خلال الخروج بشكلٍ مُتَدَرِّج من فكرة المُسَـــاهَمَة في الأعمال الاجْتِمَاعِيَّة، وتَرْك المسألة لقِطَاع العَمَل الإنْسَانِيّ؛ وتعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بناءً على هذا التفويض الحكوميّ غير المُبَاشِر على القيام بالعديد من الأنشـــطة الَّتِي لا يقوم بها غيرها، مثـــل تزويج غير القادرين وتوفير الوظائف وإيواء المُشَرَّدِينَ وغيرها من الأنشطة الاجْتِمَاعِيَّة المختلفة، كما يُسهم القِطَاع الإنْسَانِيّ في تدريب ذوي الاحتياجات الخَاصَّة وهو مجالٌ تَنْفَرِد به المُؤَسَّسَـــات الإنْسَانِيَّة عن غيرها؛ بحيث تجعلهم أشخاصًا مُنْتِجِينَ وفَاعِلِينَ في المُجْتَمَع وقَادِرِينَ على التَّعَايُش والاعتماد على أنفسهم، كما يُسْهِم العَمَل الإنْسَانِيّ في تحقيق تنمية تعليميَّة من خلال إطلاق العديد من البرامج التَّدْرِيبِيَّة والتعليميَّة لمختلف الأعمار وفي مناطق مُتَفَرِّقَة. إضَافَـــة إلى الخِدْمَات الأخرى الَّتِي تَصُبّ جميعها في خانة التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة وتوفير الأمان الاجْتِمَاعِيّ، وذلك من خلال توفير المســـكن الصِّحِّيّ، وتوفير خِدْمَات الرِّعَايَة الحَقِيقِيَّة للأطفال من النَّاحِيَة الصِّحِّيَّة والتَّعْلِيمِيَّة والتَّثْقِيفِيَّة، وحمايتهم من التعرُّض لأيَّة مخاطر بيئيَّة، كما تعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على توفير نظام حماية بيئيَّة مُتَكَامِلَة وتوفير الخِدْمَات الأَسَاسِيَّة؛ مثل الحِفَاظ على نظافة البيئة والحِفَاظ على التنوُّع البيولوجيّ.

التَّنْمِيَة العَمَل الإنْسَانِيّ بين الواقع والمأمول

ناقشـــنا في هذا المبحث أهَمِّيَّة الأعمال الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في سبيل الوصول لتنمية شَـــامِلَةٍ وفَاعِلَةٍ، ولا يختلف اثنان على الدَّوْر الرِّيَادِيّ الَّذِي يمكن أن تقوم به هذه المُنَظَّمَات في هذا الصَّدَد، إلَّا أنَّ واقع التَّنْمِيَة النَّاتِج عن العَمَل الإنْسَانِيّ لا يمكـــن وصْفه بالمثَالِيّ؛ فبعـــض المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة لا تزال تَعْتَمِد في خِدْمَاتها على العطاء الإغَاثِيّ، دون وُجُود تَوَجُّه استراتِيجِيّ للنُّهُوض تَنْمَوِيًّا بالبيئات المُسْـــتَهْدَفَة، وحتَّى فيما يتعلَّق بالمشـــاريع المُتَبَنَّاة من هذه المُنَظَّمَات فقِسْمٌ لا بأسَ به من هذه المشاريع يحمل طابعًا إغَاثِيًّا خَاليًا من البُعْد التَّنْمَوِيّ.

وقـــد تكون التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة في العَمَل الإنْسَـــانِيّ أفضل من نظيرتها الاقْتِصَادِيَّة، وذلك كون المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أكثر خبرة واضطلاعًا بالتَّعَامُل الاجْتِمَاعِيّ مع البيئات المُسْتَهْدَفَة؛ إنَّ سبب القُصُور التَّنْمَوِيّ في سياسات المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة يمكن عَزْوُه لعِدَّة أســـبابٍ، منها حَدَاثة بعض المُنَظَّمَات وعدم امتلاكها خبرة مُسْبَقَة في هذا المجال، إضَافَة إلى ضَعْف الخبرة لدى الكوادر العَامِلَة في هذه المُنَظَّمَات وعدم فَهْمها التَّامّ والدَّقِيق لأبعاد التَّنْمِيَة وأهَمِّيَّتها، إضَافَة إلى التَّشْرِيعَات والقوانين الَّتِي قد تُقَيِّد نشاطات العَمَل الإنْسَانِيّ في هذا المجال.

وكحَلٍّ فَعَّال لهذا القصور يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة العَمَل على بناء جُسُور تَوَاصُل مع المُنَظَّمَات الرَّائِدَة في مجال التَّنْمِيَة والاســـتفادة من خبرتها، إضَافَة إلى الاستعانة بالخبرات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، ووَضْع معايير واضِحَة لاختيار العَامِلِينَ، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذه الحُلُول لا يمكن أن تُؤْتِي ثمارها إلَّا في حال قناعة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مُمَثَّلَة بإداراتها العليا والتَّنْفِيذِيَّة بأهَمِّيَّة البُعْد التَّنْمَوِيّ للنَّشَاطَات والخِدْمَات الإنْسَانِيَّة.

المبحث الثَّالِث

المشاريع الإنْسَانِيَّة كمَدْخَل للتَّنْمِيَة

تطرَّقْنَا في فُصُولٍ سَـــابِقَةٍ من هذا الكِتَاب إلى المشاريع الإنْسَانِيَّة وإلى أهَمِّيَّتها في تَحْسِـــين واقِع المُسْتَهْدَفِينَ، فهذه المشاريع الإنْسَـــانِيَّة بالإضَافَة إلى دَوْرها الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ فإنَّ لها بُعْدًا تَنْمَوِيًّا اقْتِصَادِيًّا واجْتِمَاعِيًّا، وخَاصَّةً إذا كانت هذا المشاريع مُسْـــتَمِرَّة أو طويلة الأمد، وبالتَّأْكِيد فهذا الأثر التَّنْمَوِيّ لا يشـــمل المشاريع ذات البُعْد الاستهلاكِيّ، كمشاريع الإطعام والإفطار، وهنا بالتَّأْكِيد لا نَقْصد التَّقْلِيل من قيمة هذه المشـــاريع، ولكن لا يجب أن تقتصر المشـــاريع الإنْسَانِيَّة على هذا النَّمَط الاسْتِهْلاكِي.

وتَتَمَثَّل الأهَمِّيَّة التَّنْمَوِيَّة للمشـــاريع الإنْسَانِيَّة في كَوْنها ذَات بُعْدَيْن؛ الأَوَّل اقْتِصَادِيّ والثَّـــاني اجْتِمَاعِيّ، وتُعْتَبَر هذه المشـــاريع من الأدوات الأكثر فَاعِلِيَّة لدى المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في تحقيق الأَثَر التَّنْمَوِيّ على البيئة المُسْتَهْدَفَة، وذلك كَوْن هذه المشاريع تُنَاسِـــبُ البيئة بِبُعْدِهَـــا الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، أو هكـــذا يُفْتَرَض بها على الأقلّ، وكونها مُوَلِّدَة للدَّخْل، إضَافَة إلى قُدْرتها على تأمين فُرَص عمل للمُسْتَفِيدِينَ، وأَثَرُهَا الاجْتِمَاعِيّ يظهر في دَعْمها الاستقرار، ومُحَارَبَة العَوَز والاتِّكَالِيَّة.

أَثَر المشاريع الإنْسَانِيَّة على التَّنْمِيَة

إنَّ المشروعات التَّنْمَوِيَّة الَّتِي تَتَبَنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، سواءً كانت هذه المشروعات صغـــيرةً أو كبيرةً؛ لها تأثيرٌ واضحٌ على البيئة المُسْـــتَهْدَفَة، وخَاصَّةً فيما يتعلَّق بالبُعْد التَّنْمَوِيّ الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، فعلاقة العَمَل الإنْسَـــانِيّ بتحقيق التَّنْمِيَة من خلال المشروعات التَّنْمَوِيَّة واســـتثمار الأموال علاقة قَوِيَّة؛ فالتَّنْمِيَة تهتمُّ بالموارد الطبيعيَّة وتهتمُّ بإعادة توزيع الدَّخْل على أفراد المُجْتَمَع بما يتوافق مع حقّ كُلّ شَخْص في الدَّخْل

الثَّابِت، كما تُسَاعِد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على تنمية البِنْيَة الاقْتِصَادِيَّة التَّحْتِيَّة من خلال توفير القروض للمشروعات الَّتِي يمكن للمُسْتَفِيدِينَ الحصول منها على دَخْل ثَابِت، وهذه المشاريع تلعب دورًا غيرَ مُبَاشِر في تقليص الفوارق الطبقيَّة كأحد تَجَلِّيَّات التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة، ولأنَّ التَّنْمِيَة تهدف دائمًا إلى تلبية مُتَطَلَّبَات الطبقات الأكثر فقرًا في المُجْتَمَع فإنَّ القِطَاع الإنْسَانيّ من أبرز القِطَاعات الَّتِي تقوم بهذا الدَّوْر، وبما أنَّ العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُعَانِي من صُعُوبات تَمْوِيلِيَّة؛ فقد لجأت إلى المشاريع الصَّغِيرَة والمُتَنَاهِيَة الصِّغَر، ولكنَّ هذه المشاريع أثبتت فَاعِلِيَّة أكبر من تلك الكبيرة في دَفْع عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة، وخَاصَّة كَوْنها لا تحتاج إلى جهود إدَارِيَّة خَاصَّة، وتُعْتَبَر مُتَطَلَّبَات إنجازها زهيدةً نِسْبِيًّا، إضَافَة إلى قُدْرَة المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة على القيام بأعبائها.

تصميم المشاريع التَّنْمَوِيَّة

حتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة من اختيار أفضل المشروعات الَّتِي تستطيع من خلالها تقديم خِدْمَات تنمويَّة للبيئة المُسْتَهْدَفَة، وبالتَّالي للمُجْتَمَع ككُلّ، فإنَّ هناك خُطُوَات أو مُحَدِّدَات يجب على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أَخْذها بعَيْن الاعتبار والاهتمام، وبدُون هذه الرَّكَائِز قد يُحَقِّق المشروع أهدافه الإغَاثِيَّة، إلَّا أنَّه لن يُحْدِث أثرًا تَنْمَوِيًّا، وفيما يلي هذه الخُطُوَات والرَّكَائِز علها تكون منهج يمكن اتِّبَاعَه عند القيام بأيّ مشروعٍ إنْسَانِيّ.

- **توفير قاعدة بيانات**، فتوافر المعلومات الدَّقِيقَة تُعْتَبَر الخُطْوَة الأولى في بناء المشاريع التَّنْمَوِيَّة، وتَتَضَمَّن هذه المعلومات حَجْم البيئة المُسْتَهْدَفَة وعدد أفرادها.
- **كما يجب تَوَافُر معلومات حول نَوْع الخِدْمَات الموجودة**، والخِدْمَات الَّتِي تحتاج للدَّعْم، وتحديد أوجه القُصُور الَّذِي تُعَانِي منه هذه البيئة.
- **تَرتيب أَوْجُه القُصُور هذه حسب أولويَّاتها بالنِّسْبَة للبيئة**، وليس وفْق قَنَاعَات المُنَظَّمَة، وأيُّها الَّتِي تحتاج لحلولٍ أسرع من غيرها.
- **دراسة نِقَاط القُوَّة والضَّعْف في المشاريع السَّابِقَة** الَّتِي تَمَّ تَبَنِّيهَا في البيئة المُسْتَهْدَفَة، سواءً من المُنَظَّمَة ذاتها أَمْ مِن قِبَل مُنَظَّمَات أخرى، والعَمَل على التَّرْكِيز على نِقَاط القُوَّة وتَلافي الضَّعْف.

- **تَحْدِيـــد الفئات الَّتي قد تَتَضَرَّر من المشروع**؛ لأنَّ مِـــن شُرُوط التَّنْمِيَة تقليل مُعَدَّلات الضَّرَر إلى أدنى مســـتوى مُمْكِن، أو حَتَّى دراسة إمكانيَّة إلغاء أيّ ضَرَرٍ مُحْتَمَلٍ.
- تحديد الأهداف المُبَاشِرَة وغير المُبَاشِرَة للمشروع، ويُشْـــتَرَط في هذه الأهداف أن تكون واقعيَّة، وأن تكون مُسْتَدَامَة أو طويلة الأمد.
- **تحديد أفضل الطُّرُق لإنجاز المشروع** وبأقلّ التَّكَالِيف المُمْكِنَة.

ركائز دَعْم المشاريع التَّنْمَوِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تقوم المشاريع التَّنْمَوِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ على ركَائِز عِدَّة، وهي متسلسلة ومُتَعَاقِبَة، تعمل جميعًا بشكلٍ مُشْتَرَك على تَعْزِيز البُعْد التَّنْمَوِيّ للبيئات المُسْتَهْدَفَة، **وهذه الرَّكَائِز هي:**

- **الرَّكِيزَة الأولى:** الاهتمام بتأهيل الإنســـان، وتزويده بالمَهَـــارات العَمَلِيَّة الَّتِي تتناســـب مع مُتَطَلَّبَات بيئته ســـواءً كانت زراعيَّة أو صناعيَّة أو خِدْمِيَّة، وتهدف هذه المرحلة إلى أن يكون الإنســـان قادرًا على تحقيق الاكتفاء الذَّاتِيّ، وفي هذه المرحلة يجب توفير الميزانيَّة اللَّازِمَة له للبَدْء في المشروع.
- **الرَّكِيزَة الثَّانية:** أو البديل الثَّاني في فلسفة تقديم الخِدْمَة، وهو الاهتمام بجَوْدَة مُخْرَجَات المشروع، فالمُنْتَجَات المُنْخَفِضَة الجَوْدَة ليس من السَّهل تسويقها، وتُعْتَبَر هَـــدْرًا لموارد المُنَظَّمَة كَوْن الفائدة منها مُتَدَنِّيَـــة، كما أنَّ المَانِحِينَ يَمِيلُون لدَعْم المَشَـــارِيع ذات النَّتَائِج المَضْمُونَة، نَاهِيكَ عن الدَّوْر المُهِمّ للمَشَارِيع النَّاجِحَة في دَعْم مَسَار التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة.
- **الرَّكِيزَة الثَّالثة:** وتَهْدف إلى ضمان اســـتمراريَّة المشروع، وذلك من خلال تَبَنِّي مشـــاريع مُتَرَابِطَة مع بعضها البعض؛ بحيث تُقَدِّم المشـــاريع مُجْتَمِعَةً خِدْمَات مُتَكَامِلَة للبيئة المُسْتَهْدَفَة، فعلى سبيل المثال يمكن تَبَنِّي مشاريع زراعيَّة في المرحلة الأولى ويَتْبَعُها مشـــاريع تَعْلِيب وتَغْلِيف وتبريد لمُنْتَجَات المشاريع السَّابِقَة، وهذا التَّقَاطُع والتَّكَامُل بين المشاريع له أثَرٌ تَنْمَوِيّ واضِح وسريع الظُّهُور.

خلاصـــة القول في هذا الفصل أنَّ العَمَل الإنْسَـــانيّ لم يَعُدْ يقتصر على فكرة العطاء فقـــط، وإنَّما أصبح يعتمد على فكرة التَّنْمِيَة وتحويل الفقراء إلى طاقات مُنْتِجَة، وهو ما تســـبَّب في تحقيق التَّحَوُّلات الاقْتِصَادِيَّة في الدُّوَل الكبرى؛ فالفقير الَّذِي يعتمد فقط على أخْذ المال بشـــكلٍ دوريّ كإعانةٍ له فهو لن يفكِّر في كَسْـــبِهِ بنفســـه، وإنَّما فكرة تنمية الإنسان ومَنْحه الفرصة للعطاء والإنتاج تَجْعَله عضوًا فاعلًا المُجْتَمَع، وقد انتهجت العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مَنْهج تنمية الإنسان من خلال إطلاق العديد من المشروعات التَّنْمَوِيَّة الَّتِي تســـتهدف إطلاق طاقات الأفراد ودعمهم، كما قامت العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بتقديم الفُرَص للأُسَر الكاملة للإنتاج والاعتماد على أنفســـهم وتأهيل الأفراد والأُسَر نَفْسِيًا لخَلْق أفراد نافعين في المُجْتَمَع، وهو ما حقَّق الكثير من النتائج الإيجَابِيَّة في مختلف المُجْتَمَعَات.

الفَصْل الثَّالِث عشَر

آفاق تطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **تفعيل البحث العِلْمِيّ في العَمَل الإنْسَانيّ**
  - دَوْر الأبحاث المَيْدَانيَّة في تطوير العَمَل الإنْسَانيّ
  - مجالات الاستفادة من البَحْث العِلْمِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - الانتقال من التَّقْليد إلى المَنْهَجِيَّة العِلْمِيَّة
  - الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ والعَمَل الإنْسَانيّ
- المَبْحَث الثَّاني: **العَمَل الإنْسَانيّ من الاتِّبَاع إلى الإبْدَاع**
  - استغلال الطَّاقَات الكَامِنَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - الإبْدَاع والابْتِكَار في العَمَل الإنْسَانيّ
  - التَّخْطِيط الإبْدَاعيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - نماذج إبْدَاعيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ
- المَبْحَث الثَّالِث: **التَّخَصُّص والتَّنْسِيق في العَمَل الإنْسَانِيّ**
  - التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ كمَدْخَل للتطوير
  - التَّخَصُّص الجُغْرَافِيّ والتَّخَصُّص النَّوْعِيّ
  - التَّنْسِيق بين المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
- المبحث الرَّابِع: **الالتزام القانونيّ والانضباط الماليّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**
  - الالتزام القَانُونيّ وتطوُّر العَمَل الإنْسَانيّ
  - الانضباط الماليّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
- المبحث الخَامِس: **تفعيل دور المرأة في العَمَل الإنْسَانيّ**
  - مجالات إبْدَاع المرأة في العَمَل الإنْسَانيّ
  - طُرُق تفعيل دَوْر المرأة في العَمَل الإنْسَانِيّ

- **المبحث السَّادِس: الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ**
  - أهَمِّيَّة الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ
  - الجِهَات المُخَوَّل لها إصدار شهادات العَمَل الإنْسَانيّ
  - أنواع الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ

الفَصْل الثَّالِث عشَر

آفاق تطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

ممَّا لا شكَّ فيه أنَّ أيّ عِلْمٍ أو قِطاعِ عمَل لا يتطوَّر ولا يسعى لإدخال أساليب جديدة إليه ستكون نهايته الاضمحلال وزوال الأثَر، والتاريخ مَلِيءٌ بالشَّواهد والأدلَّة الَّتي تُؤيِّد وتُعاضِد هذا الطَّرح، فالجَيِّد اليوم سيكون أقلَّ جَوْدَة غدًا؛ في حال بَقَائِه على حاله، فالتَّطَوُّر سُنَّة من سُنَن الكَوْن، وبالتَّأكِيد فإنَّ العَمَل الإنْسَانيّ ليس خارجًا عن هذه السُّنَّة الكَوْنِيَّة، ولا يمكن أن يكون حالةً شاذَّةً في هذه القاعدة الأزليَّة.

وإذا راجعنا تاريخ العَمَل الإنْسَانِيّ من لحظة ظُهُوره المُؤَسَّسِيّ في منتصف القرن التَّاسِع عشَر وحتَّى الآن يمكن الملاحظة وبوضوحٍ أنَّه خضَع لسلسلة طويلةٍ من التَّطَوُّرَات والتَّحديثات حتَّى وصَل إلى النَّمُوذَج الموجود في عالمنا الحاليّ؛ فسلسلة التَّطَوُّرَات هذه مِمَّا تضمن استمراريَّة العَمَل الإنْسَانِيّ، والتَّطَوُّر في العَمَل الإنْسَانِيّ يُعَدُّ استجابةً لتغيرُّات مُتَطَلَّبَات الحياة، فما كان غير مطلوب ولا مرغوب سابقًا أضحى من أسَاسِيَّات الحياة اليوم، وهذا التَّطَوُّر والنُّمُوّ لا يجوز التَّوَقُّع بأنَّه مُخْتَصّ بحِقْبَةٍ تاريخيَّةٍ دون غيرها، فهو باقٍ ما بقيت سُنَّة التَّطَوُّر الحياتيَّة، وأيُّ جُمُودٍ قد يُصيب هذا العَمَل كفيلٌ بتجريده من آثاره الإيجَابِيَّة، وهنا يجب التَّأكِيدُ على أنَّ التَّطَوُّر المنشودَ في العَمَل الإنْسَانِيّ لا يرتبط بنواحي القُصُور الَّتي قد تُوجد في صُلْب هذا العَمَل، فجوانب القُصُور لها اسْتِرَاتِيجِيَّةُ علاجٍ خَاصَّة بها، أمَّا التَّطَوُّر فهو يشمل حتَّى النَّوَاحِي المُمَيَّزَة والنَّاجِحَة لضمان استمرار هذا النَّجَاح والتَّفَرُّد.

ومِن العوامل الَّتي تجعل التَّطَوُّر في العَمَل الإنْسَانِيّ ضرورةً مُلِحَّةً إضَافَةً إلى كَوْنِه سُنَّة كَوْنِيَّة: جُمْلَةُ التَّغَيُّرَات المُتَسَارِعَة في عالَم اليوم، لا سِيَّمَا في ظلّ الطفرة التِّقْنِيَة والتَّغَيُّرَات السِّياسِيَّة وتَعَقُّد الحياة الاجْتِمَاعِيَّة والتَّغَيُّرَات الاقْتِصَادِيَّة والأمنيَّة

المُتَسارِعَة الَّتِي تعيشـــها المُجْتَمَعَات الإنْسَانِيَّة المُعَاصِرَة؛ حيث التقارب بين الشعوب، زمانيًّــا ومكانيًّا، وتَدَاخُل الثَّقافات وصـــولًا إلى امتزاجها، وتأثير التَّحَوُّلات الفِكرِيَّة والثَّقافيَّة والاجْتِمَاعِيَّة على الأفراد والجماعات والمُؤَسَّسَـــات بِفِعْلِ تَيَّار العولمة وثورته التِّقْنِيَة والاتِّصاليَّة، ما جعل العالَم بمثابة قريةٍ صغيرةٍ.

ومن هنا كانت أهَمِّيَّة البحث والدِّرَاسَـــة حول قَضِيَّة تطوير وتنمية العَمَل الإنْسَـــانِيّ والانطلاق به نحو آفاقٍ بعيدةٍ لتحديثه والنُّهُوض به، وتطوير آليَّاته الإدَارِيَّة؛ ليستوعب هذه التَّحَدِّيَات، الأمرُ الَّذِي يُؤَدِّي إلى استدامة بقائه، وتفعيل دَوْرِهِ في خِدْمَة المُجْتَمَع، برؤًى اســـتشرافيَّة عميقة، تملك القدرة على المُبَادَرَة، وتفادِي المآزق وتفعيل الطَّاقَات الإنْسَانِيَّة البنَّاءَة.

وانطلاقًا مِمَّا سُـــقْنَاه من ذِكْرٍ لأهَمِّيَّة وحَتْمِيَّة التَّطَوُّر في العَمَل الإنْسَانيّ سنُفْرِد هذا الفصل لدراســـة آفاق تطوير هذا العَمَل من خلال عددٍ من المحاور الرَّئيســـة؛ والَّتِي تَتَضَمَّن: الاهتمام بإعداد الدِّرَاسَـــات والبحوث المَيْدَانِيَّة، وأولويَّة التَّخْطِيط والإبْدَاع في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، مع التَّشديد على أهَمِّيَّة التخصُّص في العَمَل الإنْسَانِيّ المُؤَسَّسِيّ، والحاجة إلى التَّنْسِيق الإغَاثِيّ مع المُنَظَّمَات الدَّولِيَّة المَعْنِيَّة، إضَافَةً إلى تعزيز الشراكة بين المُجْتَمَعَات المُخْتَلِفَة ومُنَظَّـــمَات الإغاثة، ووجوب الالتزام القانونيّ والانضباط الماليّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وأخيرًا تطوير دَوْر المرأة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.

المبحث الأوَّل

تفعيل البحث العِلْميّ في العَمَل الإنْسَانِيّ

يرتبـــط تطوُّر أيّ عَمَل أو قِطَاع ما بتَوَافُر الأبحاث العِلْميَّة الأكادِيميَّة والتَّطْبيقِيَّة الَّتِي تتناول جوانب هذا القطاع، والعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ كغيره من القِطَاعات يعتمد تطوُّره ونُمُوّه بمدى استهدافه بأبحاث مُتَخَصِّصَة، فحتَّى وقتٍ قريب كانت الأبحاث العِلْميَّة والتَّطْبيقِيَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَـــانيّ نادرةً وخارج اهتمامِ البيئة الأكادِيميَّة، ومُعْظَمُهـــا كان يدور في نفس الفَلَك، وهو الخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تُقَدِّمُها هذه المُنَظَّمَات، فقلَّما شـــهدنا دراسات وأبحاثًا تَخُصُّ الجوانب الإشْكَاليَّة أو جوانب التَّحْدِيث المطلوب في العَمَل الإنْسَـــانيّ، فهناك فَجْوَةٌ واضحةٌ في عدد الدِّرَاسَـــات العِلْميَّة بين المُنَظَّـــمَات الرِّبْحِيَّة وبين المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وهذا ما أكَّدَته بعض الدِّرَاسَـــات الإحصائيَّة؛ ففي دراسةٍ صادرةٍ عن المركز الدوليّ للأبحاث والدِّرَاسَـــات(1) بعُنْوان "المُؤَسَّسَات الخَيْرِيَّة وضَعْف الاهتمام بالجوانب البَحْثِيَّة"، أكَّدت هذه الدِّرَاسَـــة على أنَّ عدد الدِّرَاسَات العِلْميَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ منخفضةٌ وبشكلٍ حَادّ مقارنةً بدَوْر هذا العَمَل الحيويّ في المُجْتَمَع.

دَوْر الأبحاث المَيْدَانِيَّة في تطوير العَمَل الإنْسَانِيّ

بالتَّأكِيد فإنَّ البحث والعَمَل العِلْميّ لا يَقتصر على الأبحاث الأكادِيميَّة الَّتِي تقوم بها المراكز الجَامِعِيَّة والبَحْثِيَّة المُسْتَقِلَّة؛ فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة نَفْسُهَا مُطَالَبَة بإجراء بعض المسُـــوحَات والأبحاث المَيْدَانِيَّة والَّتِي تَسْتهدف البيئات الَّتِي تعمل بها هذه المُنَظَّمَات،

1. المُؤَسَّسَات الخَيْرِيَّة وضَعْف الاهتمام بالجوانب البَحْثِيَّة والمعلوماتيَّة، المركز الدوليّ للأبحاث والدِّرَاسَات مداد، 8 ديسمبر 2010م، تاريخ الزيارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/CLUHn

وبالتَّأكِيد فإنَّ هذه الأبحـــاث المَيْدَانِيَّة تُقَدِّم تَصَوُّرًا واضحًا للمُنَظَّمَات حول إمكَانِيَّة تطوير الخِدْمَات الموجودة حاليًّا أو حتَّى إدخال خِدْمَات جديدة تســـاعد في تطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.

وتلعب هذه الأبحاث المَيْدَانِيَّة الَّتِي يمكن أن تقوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة دَوْرًا واضحًا وفعَّالًا في تطوير العَمَل الإنْسَانِيّ؛ من خلال المنافع المُتَحَصَّلَة جَرَّاء القيام بها، ولضمان قيام هذه الأبحاث بوظيفتها التَّطويريَّة يجب على المُنَظَّمَات مراعاةُ جُمْلَةٍ من المُحَدِّدَات خلال إنجازها، ويمكن إجمال هذه المُحَدِّدَات في النِّقَاط التَّالية:

- **إعداد الدِّرَاسَـــات بطريقة مَنْهَجِيَّة عِلْمِيَّة**، بحيث يَنْتُج عنها بيانات ومعلومات ذات قيمـــة للمُنَظَّمَة، والتَّأكِيد على عدم تأثُّر النَّتَائج بالانطباعات الشَّـــخْصِيَّة للقائمين بهذه البحوث.
- **تكليف فريق من المُخْتَصِّينَ أو المُؤَهَّلِينَ للقيام بهكذا أبحاث**، فلُجُوء المُنَظَّمَات لعَامِلِينَ عاديِّينَ في المُنَظَّمَة للقيام بهذه المَهَمَّة سَـــيُفَرِّغ هـــذا الأبحاث من أيِّ قيمة مُضَافَةٍ، نَاهِيكَ عن احتمال تأثير النَّتَائج غير الدَّقيقة على مُستقبَل تطوير عمَل المُنَظَّمَة.
- **الابتعاد قَدْر الإمكان عن الطُّرُق التَّقْلِيدِيَّة في جَمْع البيانات**، والاستعانة بالطُّرُق العِلْمِيَّة والإحصائيَّة، وتكليف فريق مُخْتَصّ بتحليل البيانات المُجَمَّعَة للوُصُول إلى معلوماتٍ ذاتِ قيمة للمُنَظَّمَة.
- **العَمَل على الاستفادة من المعلومات النَّاتِجَة عن الدِّرَاسَات والمُسُوح**، وتفعيل هذه المعلومات، ولو كانت تُخَالِف قناعات المُنَظَّمَة في بعض المواضع.

مجالات الاستفادة من البحث العِلْمِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ

يقوم العَمَل الإنْسَـــانِيّ في إطاره العَامّ على جُمْلَةٍ مُتَكَامِلَةٍ من الأنشطة، والَّتِي تعمل مُجْتَمِعَةً لتحقيق فاعليَّة التَّدَخُّل الإنْسَـــانِيّ، وبالتَّأكِيد فإنَّ أيّ تَطْوير وتحســـين في أيٍّ من هذه الأنشـــطة ســـينعكس إيجابًا على مُخْرَجَات العَمَل الإنْسَانِيّ؛ وتَتَعَدَّد هذه الأنشـــطة بتَعَدُّدِ الأقسام في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فَمِن الأنشطة المكتبيَّة والإدَارِيَّة إلى

أنشـــطة العَمَل المَيْدَانيّ من مَسْح إحصائيّ إلى تقديم الخِدْمَات، وجميع هذه الأقسام وما تقوم به من أنشطة تُعْتَبر ذات دَوْرٍ مِحْوَرِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ.

وفي وقتنـــا الحَاليّ يُعْتَبَرَ الاعتماد على البحث العِلْمِـــيّ ومُخْرَجَاته من أهَمّ أدوات المُنَظَّمَات على اختلاف قطاعاتها في الوصول لأهدافها وغاياتها، وهذا حال المُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة، أو الحال الَّذِي يجب أن تكون عليه، ومع تَعَـــدُّد مجالات البحث العِلْمِيّ وتشـــعُّب تخصصاتها يصبح مجال الاستفادة من نتائج هذه الأبحاث ذا فاعليَّة أكبر؛ **وفيما يلي أهَمّ مجالات البَحْث العِلْمِيّ الَّذِي يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الاستفادة منها، ووَجْه الاستفادة المُتَعَلِّق بكُلّ نشاطٍ من أنشطة هذه المُنَظَّمَات:**

- **الأبحاث في العلوم الإنْسَـــانِيَّة:** وتشـــمل هذه الأبحاث طَيْفًا واسعًا من العلوم، منها ما هو تقليـــديّ كعِلْمِ النَّفْس والاجتماع، أو مُحْدَثٌ كعِلْم النَّفْس السُّـــلُوكِيّ وعلـــوم التربية؛ ولا حَاجَـــة لتبيان العلاقَة الوثيقة بين العَمَل الإنْسَـــانِيّ وهذه العلوم، فجَوْهر العَمَل الإنْسَانيّ قَائِمٌ على التَّعَامُل مع المُسْتَفِيدِينَ ذوي الحاجات والرَّغَبَات والطِّبَاع المختلفة والمُتَبَايِنَة؛ فهنا يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الاستفادة من الأبحـــاث في هذه العلوم بما يُمَكِّن من فَهْم أعمق لحاجات المُسْـــتَفِيدِينَ، وخَاصَّةً النَّفْسِيَّة منها، ومِمَّا لا شَكَّ به أنَّ هذه الاستفادة ستقود إلى زيادة فاعليَّة العَمَل الإنْسَانِيّ، وزيادة مُعَدَّل استفادة المُسْتَهْدِفِينَ من خِدْمَات المُنَظَّمَات.
- **الأبحاث في العلوم الإدَارِيَّة:** تُعَدّ الأبحاث في العلوم الإدَارِيَّة من أكثر الأبحاث انتشارًا في العالَم؛ بسبب انخفاض تكلفتها من جِهَة؛ كَوْنهَا لا تعتمد على التجربة كأداة بَحْـــث، وكَوْنهَا ذات أهَمِّيَّة بَالِغَـــة لجميع المُنَظَّمَات بِغَضّ النَّظَر عن قِطَاع عملها؛ والمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تُعْتَبَر من المُنَظَّمَات ذات الحاجة المُلِحَّة للأبحاث الإدَارِيَّـــة، باعتبارها تعتمد بنســـبةٍ لا بَأْسَ بها على أنشـــطة ذاتِ طابعٍ إدَارِيّ، وبالتَّأكِيد فإنَّ الإدارة العِلْمِيَّة لأيّ نشـــاط في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة يساعد إدارة المُنَظَّـــمَات على القيام بدَوْرِهَا بأقَلّ وقتٍ وتكلفةٍ مُمْكِنَة؛ وتشـــمل هذه الأبحاث العلوم التَّنْظِيمِيَّة ودراسة السُّلُوك الإدَارِيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

- **الأبحاث في إدارة العَمَليَّات:** قد تبدو إدارة العَمَليَّات ذات صِلَة غير مُبَاشِرَة بالعَمَل الإنْسَانيّ، كَوْن إدارة العَمَليَّات تَتَعَلَّق بالعَمَل الإنْتَاجِيّ البَعِيد عن العَمَل الإنْسَانيّ، إلَّا أنَّه بإمكان العَمَل الإنْسَانيّ الاستفادة من البحوث من إدارة العَمَليَّات، وخاصَّةً في مجال التَّوريد؛ فسلاسـل التَّوريد قد تُقَدِّم قيمةً مُضَافَةً للعَمَل الإنْسَـانيّ، وخَاصَّةً أنَّ سلاسـل التَّوريد بإمكانها تقديـم خِدْمَات توريديَّة للمُنَظَّمَات ذات اتِّجَاهين؛ الاتِّجاه الأَوَّل يَتَمَثَّل بإدارة العلاقة بين المُنَظَّمَة والمُوَرِّدِينَ الأَسَاسِيِّينَ، والثَّاني يَتَمَثَّل بإدارة العلاقة بين المُنَظَّمَة ومراكز تقديم الخِدْمَات للمُسْتَهْدِفِينَ بالخِدْمَات الإنْسَانِيَّة.
- **الأبحـاث في العلوم الإحصائيَّة:** تُمَثِّل العلوم الإحصائيَّـة أهَمِّيَّة خَاصَّةً للعَمَل الإنْسَانيّ، خَاصَّةً أنَّ المَسْح الإحصائيّ للبيئات المُسْتَهْدَفَة بالخِدْمَات الإنْسَانيَّة يُشَكِّل الخُطْوَة الأُولَى في العَمَل، وكُلَّمَا كانت البيانات المَمْسُوحَة صَحِيحَةً، وتُمَثِّل الواقع كُلَّمَا كانت الاستفادة منها أكبر، ولا تَتَوَقَّف الاستفادة من العلوم الإحصائيَّة على المَسْـح البَيَانيّ، بل تَتَعَدَّاها إلى تحليل البيانات المَمْسُوحَة، واستخلاص مَعْلُوماتٍ غيرِ مُتَاحَة عن طريق المَسْـح التَّقْلِيدِيّ؛ وبالتَّأكيـد فإنَّ الأبحاث الجديدة في المجال الإحصائيّ بإمكانها تزويد العَمَل الإنْسَـانيّ بقِيَم مُضَافَة مُتَعَدِّدَة الأبعاد؛ كالأبحـاث في مجال تحليل البيانات الضَّخْمَة، والَّتِـي تُعْتَبَر حَقْلًا بَحْثِيًّا واعِدًا لمُخْتَلَف المُنَظَّمَات ومنها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.
- **الأبحـاث في العلوم التِّكْنُولُوجِيَّة:** تُعْتَبر الأبحاث في مجال التكنولوجيا سِـمَةً من سِمَات العَصْر، ونتائج هذه الأبحاث تَقُود العَالَم إلى تَغَيُّر سَرِيع ولا مُتَنَاهِي، ويمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة الاستفادة من هذه الأبحاث بشكلٍ أو بآخَر؛ فإدارة العلاقات العَامَّة بإمكانها زيـادة فاعليَّة عملها من خلال الأبحاث المُتَقَدِّمَة في التكنولوجيا؛ من خلال تحقيق تَنْسِـيقٍ عالي المسـتوى مع الأطراف الفَاعِلَة في العَمَل الإنْسَانيّ من مَانِحِينَ ومُسْتَفِيدِينَ وجِهَات حُكُومِيَّة ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ بصفته مُرَاقِبًا لمُخْرَجَات العَمَل؛ كما تُشَـكِّل الأبحاث التكنولوجيَّة المُتَقَدِّمَة فُرْصَةً مُهِمَّةً للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في إدارتها للمَخَاطِر والكَوَارِث؛ من خلال زيادة قُدْرتها على تَلَقِّي إشارات الكَوَارث وزيادة القُدْرَة على التَّدَخُّل السَّرِيع والمُبَكِّر.

الانتقال من التَّقْلِيد إلى المَنْهَجِيَّة العِلْمِيَّة

يقوم العَمَل الإنْسَانِيّ في الوقت الحَالِيّ على جُمْلَةٍ من الخِدْمَات تكاد تكون مُتَشَابِهَةً بـــين معظم المُنَظَّمَات، والخِدْمَات المُقَدَّمَة من هـــذه المُنَظَّمَات تَتَطَوَّر ولكنْ بمُعَدَّل أقلّ من تَطَوُّر مُتَطَلَّبَات الحياة، وحتَّى الآن ما يزال العَمَل الإنْسَانِيّ محكومًا بأنشطةٍ وأســـاليبَ عَمَلٍ تَخْضَع لرَغَبَات وقناعات القَائِمِـــينَ على هذه المُنَظَّمَات؛ فالنُّهُوض بهذا العَمَل يتطلَّب التَّخَلِّي عن التَّقْلِيديَّة والاستنســـاخ في العَمَل، والانتقال إلى اتِّبَاع المَنْهَجِيَّة العِلْمِيَّة.

وبالتَّأكِيد لا يُطْلَب هنا من المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة أن تقوم بالأبحاث العِلْمِيَّة الأكادِيمِيَّة والتَّطْبِيقِيَّـــة، فهذا الأمرُ ليس من اختصاصها، ولكنَّ المطلوب هنا الاســـتعانة بهذه الأبحاث في حال وُجُودها، وتشـــجيع مراكـــز البحث على القيام بهكذا أبحاثٍ، وفي هذا الصَّدَد يمكن أن يتمَّ تخصيص قِسْمٍ في المُنَظَّمَة لتمويل الأبحاث والتقارير ذات الصِّلَة، إضَافَةً إلى قيام شَرَاكَة اسْـــتِرَاتِيجِيَّة بين مراكز البحث والدِّرَاسَـــات وبين المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، فتكون هذه المُنَظَّمَات بالإضَافَة إلى دَوْرها التَّنْفِيذِيّ للأبحاث المُنْجَزَة دورًا تَســـويقيًّا للمراكز البَحْثِيَّة وللدِّرَاسَات الصَّادِرَة عنها، نَاهِيكَ عن دَوْرها التَّمْوِيلِيّ الكُلِّيّ أو الجُزْئِيّ.

دَوْر وحْدَة المعلومات والتَّقارير الميدانيَّة في اتِّخَاذ القرار في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة

تزداد أهَمِّيَّة الدِّرَاسَات والمَعْلُومَات في عَمَلِيَّة اتِّخَاذ القرار في المُنَظَّمَات على اختلاف أشكالها، ومنها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، فغَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة تَعْمِد في اتِّخَاذ قراراتها ذات الصِّلَة بالبيئة المُسْتَهْدَفَة على خبرة كوادرها، إلَّا أنَّ الخبرة وحْدَها قد لا تُسْـــعِف المُنَظَّمَة في اتِّخَاذ القرار الصحيـــح، خَاصَّةً وأنَّ مُعْطَيَات البيئة دائمة التَّغَيُّر، إضَافَةً إلى احتمال دُخُول المُنَظَّمَة إلى بيئَاتٍ جديدةٍ قد لا يوجد خِبْرَة لكوادر المُنَظَّمَة في التَّعَامُل معها؛ وقد يكون الحَلّ لهذه الصُّعُوبَات في اتِّبَاع التِّقْنِيَّات الحديثة في اتِّخَاذ القرار، والَّتِي تعتمد المنهجيَّة العِلْمِيَّة القَائِمَة على إنشـــاء وحْدَة المعلومات

والتَّقاريــــر الميدانيَّة كدليلٍ، وتبتعد عن الارتجاليَّـــة؛ فالارتجاليَّة في العَمَل الإدَارِيّ والتَّنْظِيمِيّ لا يمكن أن تقود إلى نتائج مُرْضِيَة دائمًا.

وتعتمد المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة في اتِّخَاذ القرار مَنْهَجِيَّة علميَّة تقوم على المعلومات والتَّقارير الميدانيَّـــة، وتَبْتَعِد ابتعادًا كُلِّيًّا عن الارتجال، **وفيما يـــلي خُطُوَات اتِّخَاذ القرار في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:**

- **التَّعَرُّف على المشـــكلة:** في هذه المرحلة تقوم المُنَظَّمَة بتحديد البيئة المُسْـــتَهْدَفَة، والتَّحديد هنا يَتِمّ بناءً على وجود حالة من الخَلَل في البيئة المحيطة؛ قد يكون هذا الخَلَل اجْتِمَاعِيًّا أو اقْتِصَادِيًّا، وتقوم المُنَظَّمَة بتحديد تفاصيل المشـــكلة أو الخَلَل، وتفاصيل كَمِّيَّة ونَوْعِيَّة. وتُعَدّ هذه المرحلة أَسَاسِـــيَّة في اتِّخَاذ القرار، وخَاصَّةً أنَّه يجب هنا التَّمييز بين عَرَضِ المشـــكلة وسَـــبَبِهَا، فقد يكون عَرَضُ المشكلة انتشار الفَقْر وانخفاض الدَّخْل، بينما السَّـــبَب الحقيقيّ للمشـــكلة هو تَدَنِّي خبرة أفراد البيئة؛ فالمشـــكلة هنا نَقْص التَّأهيل، والعَرَضُ هو تَدَنِّي مستوى الدَّخْل، وبالتَّأكِيد فإنَّ قَضِيَّة الفَصْل بين العَرَضِ والسَّببِ ليست بالأمر السَّهْل.
- **تحديد البَدَائِل:** بعد التَّعَرُّف على المشـــكلة وعلى أسبابها الحَقِيقِيَّة، وبعد فَصْل العَرَضِ عن السَّبَب، لا بُدَّ من تحديد البَدَائل المُمْكِنَة لحَلّ المشكلة وإزالة الأسباب، وتحديد البدائل يَتِمّ اعتمادًا على بيانات البيئة المُسْتَهْدَفَة ووَفْق إمكانيَّات المُنَظَّمَة، فخصائص البيئة المُسْتَهْدَفَة تلعب الدَّوْر الحَاسِم في تحديد البَدَائِل.
- **تقييم البَدَائل:** بعد تحديد البدائل المُتَاحَة، يجب تقييم البدائل، ومعرفة أيّ منها أكثر مُلائَمَةً للمُنَظَّمَة وللبيئة المُسْتَهْدَفَة، والتَّقييم هنا يَتِمّ وفْق الأساليب العِلْمِيَّة، وهنا يجب الانتباه إلى ضرورة مُوَاءَمَة البدائل لوَضْع وظُرُوف المُنَظَّمَة.
- **اتِّخَاذ القرار:** بعد مُقَارَنَة البدائـــل وتقييمها تقوم إدارة المُنَظَّمَة باتِّخَاذ القرار، وذلك بتَبَنِّي أكثر البَدَائـــل مُوَاءَمَةً للبيئة وللمُنَظَّمَة، وفي هذه المرحلة يَتِمّ تنفيذ القـــرار، ومُتَابَعَة مراحل التَّنْفيذ ومُقَارَنَة التَّنْفيذ مع مـــا هو مُخَطَّط، ومُرَاقَبَة الأثَر التَّدْريجِيّ على البيئة المُسْـــتَهْدَفَة؛ من خلال مُرَاقَبَة السَّبَب المُؤَدِّي للمُشْكِلَة والخَلَل، وقِيَاس أَثَر القَرَار المُتَّخَذ عليه.

إنَّ عَمَلِيَّة اتِّخَاذ القرار في المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة يجب أن تخرج من عباءة الارتجال والتَّحَوُّل لمرحلة القرار العِلْمِيّ المُعْتَمِد على الأبحاث الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، ومن هنا فإنَّ العناية بإنشاء وحْدَة مَعْلُومَات مُلْحَقَة بالمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، أو مراكز مُسْتَقِلَّة مُخَصَّصَة لإجراء الأبحاث والدِّرَاسَات، من أسَاسِيَّات تطوير العَمَل الإنْسَانيّ بمُدْخَلاته ومُخْرَجَاته؛ فالعاطفة الحَيَّة والنِّيَّة الصَّادِقَة لا تَكْفي لبناء مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة قَادِرَة على المُوَاكَبَة المُسْتَمِرَّة لتَغَيُّرَات العَالَم المُتَسارِعَة. هذا ويمكن تصنيف المجالات الَّتي تَنْدَرِج تحتها المجالات البَحْثِيَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَانيّ إلى عِدَّة مَجَالات؛ فقد يكون منها المُتَعَلِّق بالجوانب الاقْتِصَادِيَّة لهذا العَمَل، والجوانب القَانُونِيَّة والتَّشريعيَّة، والإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وإمكَانِيَّة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وغيرها من المجالات الَّتِي قد تَفْرِضُهَا تغيُّرات البيئة المُسْتَمِرَّة المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة.

الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ والعَمَل الإنْسَانِيّ

يُعَدّ الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ(1) من أحدث ما تَوَصَّلَت إليه الأبحاث العِلْمِيَّة التكنولوجيَّة، فقَبْل عَقْدَيْن من الزَّمَن كان الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ مَحْصُورًا في تَجَلِّيَات الخيال العلميّ، وبدأ الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ بتحقيق قَفَزَات نوعيَّة في مَطْلَع القَرْن الحاليّ، وتُعْقَد آمالٌ عريضةٌ على هذا الذَّكَاء في تقديم خِدْمَات واسِعَة النِّطَاق للبَشَرِيَّة، وتُعْتَبر الرُّوبوتات والأنظمة التِّكنولوجيَّة الذَّكِيَّة، والبَرْمَجِيَّات الحديثة الَّتِي تُحَاكِي الذَّكَاء البَشَرِيّ إحدى أهَمّ تجليات هذا الذَّكَاء.

---

1. **الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ:** هو سُلوك وخصائص مُعَيَّنَة تَتَّسِم بها البرامج الحاسوبيَّة تجعلها تُحَاكي القُدُرَات الذِّهْنِيَّة البَشَرِيَّة وأنْمَاط عملها، من أهَمّ خصائصها: القدرة على التَّعَلُّم والاستنتاج ورَدّ الفعل على أوضاع لم تُبَرْمَج في الآلة، يعود التاريخ الحقيقيّ لبَدْء الأبحاث في مجال الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ إلى مُنْتَصَف القرن العشرين، في التسعينيَّات وأوائل القرن الواحد والعشرين، حقَّق الذَّكَاء الاصطناعيّ نجاحات أكبر، وإنْ كان ذلك إلى حَدٍّ ما وراء الكواليس، يُستخدم الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ في الأمور اللوجستيَّة، واستخراج البيانات، والتَّشخيص الطِّبِّيّ والعديد من المجالات الأخرى في جميع أنحاء صناعة التكنولوجيا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الْحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/1jAWm

وفما يَتَعَلَّق بالعَمَل الإنْسَـــانيّ؛ بَرَزَتْ في السَّـــنَوَات الأخيرة محاولات حثيثة مَحَلِّيَّة وعَالَمِيَّة للاستفادة من تطبيقات الذَّكاء الاصْطِنَاعِيّ في العَمَل الإنْسَانيّ، فَوَفْقًا لمُنَظَّمَة "المُسَاعَدَات الخَيْرِيَّة"(1) Charities Aid Foundation، فإنَّ الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ قد يُؤَدِّي إلى ثَوْرَة حَقِيقِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ(2)؛ وذلك من خلال الاستفادة من روبوتات الدَّرْدَشَـــة لتحفيز عَمَلِيَّات التَّبَرُّع، أو لتقديم نَصَائِـــح طِبِّيَّة للعَجَزَة أو نَصَائح لذوي الاحتياجات الخَاصَّة، نَاهِيكَ عن دَوْر هذه الروبوتات في نَشْر ثقافة العَمَل الإنْسَانيّ بـــين البشر؛ وفي ذات الصَّدَد أعلن عملاق التكنولوجيا في العالَم "مايكروســـوفت" عـــن إطلاقها برنامج بِعُنْوانِ "الذَّكَاء الاصطناعـــيّ لخدمة الأرض"، ومُدَّة البرنامج خَمْس سنوات، وتَكْلِفته 50 مليون دولار أمريكيّ(3)، وصَرَّح مدير البرنامج أنَّ الهَدَف الأَسَاسِيّ لـ"مايكروسوفت" من هذا البرنامج هو العَمَل على استخدام تِقْنِيَّات الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ في جَعْل حياة النَّاس أفضل، وخَاصَّةً لجهة اســـتخدام البيانات في الحَدّ من الكوارث الطَّبِيعِيَّة والَّتِي تُودِي بحياة الآلاف سَنَوِيًّا.

وعلى المســـتوى العربيّ، تَلْقَى فكرة اســـتخدام الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ في العَمَل الإنْسَانيّ مَزِيدًا من القَبُول والدَّعْم، ســـواءً على مســـتوى المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة أو على مستوى الحكومات، فمملكة البحرين تُنَظِّم مؤتمرًا ســـنويًّا بِعُنْوانِ "إنْسَـــانِيّ تك"(4) والَّذِي

1. **مُنَظَّمَة المُسَـــاعَدَات الخَيْرِيَّة Charities Aid Foundation :** مُنَظَّمَة إنْسَـــانِيَّة بريطانيَّة غير حكوميَّة، تَأَسَّسَـــت عام 1924م تحت اسْـــم صندوق المُسَـــاعَدَات الخيريَّة، وفي عام 1974م غَيَّرَت اسْمَها ليصبح مُنَظَّمَة المُسَاعَدَات الإنْسَانِيَّة، تُطْلِق هذه المُنَظَّمَة مُؤَشِّرًا سَنَوِيًّا حول الكَرَم حول العَالَم، ويَتِمّ تَصْنِيف دُوَل العَالَم في هذا المُؤَشِّر وَفْق ثَلاث معايير؛ الرَّغْبَة بمســـاعدة الغُرَبَاء، والتَّبَرُّع بالعالَم، والرَّغْبَة بالتطوُّع، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/w8p6Z
2. النَّجَّـــار، أحمـــد فتحي. **"الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ وتوظيفه في المُنَظَّمَات غـــير الرِّبْحِيَّة"**، موقع "مُزْن لتِقْنِيَة القطـــاع غـــير الربحـــيّ"، 4 أبريل 2018م، تاريخ الزيارة 5 أبريل 2020م، مُتَـــاح على الرَّابط: https://cutt.us/dlXEr
3. **"الذكاء الاصْطِنَاعي لخِدْمَة الإنسانيَّة والعالَم"**، الموقع الرسميّ لشركة مايكروسوفت، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/lJrZ1
4. **مُؤْتَمَر إنسانيّ تك: مُؤْتَمَر سَنَوِيّ تُنَظِّمه مملكة البحرين،** يهدف لبَحْث مدى إمكانيَّة استخدام التِّقْنِيَة الحديثة في مجال العَمَل الإنْسَانِيّ، انطلقت النُّسْخَة الأُولَى من هذا المُؤْتَمَر عام 2016م بعنوان الإبْدَاع التِّقْنِيّ في العَمَل الخَيْرِيّ، ليصبح اســـم المُؤْتَمَر في نُسْـــخَتِهِ الرَّابِعَة عام 2019م "إنْسَـــانِيّ تك" و"تك" اختصار لكلمة تكنولوجيا، الموقع الرَّسْمِيّ للمؤتمر، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/y04Sq

يَهْدِف لاستثمار الأبحاث العِلْمِيَّة في مجال التكنولوجيا لخدمة العَمَل الإنْسَانيّ، لا سِيَّمَا تِقْنِيَّات البيانات المُتَقَدِّمَــة والذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ، ويُرَكِّز المؤتمر خلال دوراته المُتَعَدِّدَة على ضَرُورَة تطويع التكنولوجيا والذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ لخِدْمَة البَشَرِيَّة بشكلٍ عامّ، والعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ بشكلٍ خَاصّ؛ من خلال روبوتات الدَّرْدَشَة، أو من خلال استخدام الروبوتات المُتَحَرِّكَة في بعض أعمال الإغاثة الَّتِي يَصْعُب على عُمَّال الإغاثة القيام بها. عمليًّا هناك العديد من الاستخدامات السِّلْمِيَّة لتكنولوجيا العَصْر الحديث في مجال الإغَاثَة والعَمَل الإنْسانيّ؛ فعلى سبيل المثال تُعْتَبَر الألغام الأرضيَّة مشكلةً قديمةً تُعاني منها كثيرٌ من مناطق الصِّرَاع حول العَالَم، فتَمَّ الاســـتفادة من هذه التِّقْنِيَّات لتطوير روبوت يعمل على وضْع خرائط لكَشْف الألغام وإزالتها.

وهناك الكثير من الاســـتخدامات الأخــرى للطائرات بدون طيار في مجال الإغَاثَة والعَمَل الإنْسانيّ؛ منها: وضْع الخرائط الجغرافيَّة، وعمليَّات البحث والإنقاذ، وتوصيل مُعَدَّات الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، والوصول للمناطق المنكوبة، خاصَّةً مع ما تَتَمَتَّع به من سُرْعَةٍ عالية تصل إلى 120 كم/ساعة.

وقد شاع استخدام هذه الطائرات من قِبَل هيئات الإغاثة، مثل المُفَوَّضِيَّة السَّامِيَة للأُمَم المُتَّحِدَة لشـــؤون اللَّاجِئِينَ؛ إذ ساعدت في تقييم احتياجات الفَارِّين من الصِّرَاعَات والاضطهاد، في مالي ونيجيريا وجنوب السُّودَان، وفي المناطق المُتَضَرِّرَة من الصِّرَاع في إفريقيا؛ لما تُوَفِّرُه من مقاطع فيديو وصُوَر تَكْشِــف تفاصيل أكثر بكثير من صُوَر الأقمار الاصطناعيَّة(1).

كما قامت شركة Envitia البريطانيَّة للبيانات المكانيَّة والفضائيَّة -والَّتِي تَتَمَتَّع بخبرة في تطبيق الذَّكاء الاصْطِنَاعِيّ والتَّعَلُّم الآليّ على مشـــاكل البيانات المُعَقَّدَة- بتطوير أَوَّل مشاريع الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ الخَاصَّة بالقُوَّات البَحْرِيَّة المَلَكِيَّة البريطانيَّة بهدف

1. صــلاح، مــروة. **في البَرّ والبَحْر والجَوّ.. روبوتات لخدمة الإنْسَــانِيَّة**، بنك المعرفة المصريّ، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/OkqqX

اكتشـــاف وتدمير الألغام بواســـطة صَائِدَة الألغام الَّتِي تَسْتَخْدم السُّونَار لِمَسْح قاع البحـــر بحثًا عن الألغام والمُتَفَجِّرَات، حيث تُزَوَّد الغَاطِسَـــات الجديدة بتِقْنِيَة الذَّكَاء الاصْطِنَاعِـــيّ، وتَتَمَتَّـــع بسرعةٍ أكبر في التَّمَكُّن من كَشْـــف وتحديد الخطر واتِّخَاذ القرارات اللَّازِمَة بشأن ما يجب فعله به.

وســـيتبنَّى مشروع "مَسْـــح الطُّرُقَات وتحليل المهام" (RSTA) التَّابع للبَحَرِيَّة المَلَكِيَّة مَرْكَبَات مُسَيَّرَة عن بُعْد؛ بهدف توفير قُدْرَة غير مأهولة للقيام بمهام مُكَافَحَة الألغام الرُّوتينيَّة في المياه البريطانيَّة بحلول عام 2022م(1).

إنَّ تِقْنِيَّات الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ تُشَكِّل فُرْصَة حَقِيقِيَّة لمنظومة العَمَل الإِنْسَانِيّ بالكامل، فمع ازدياد التَّحَدِّيَات الَّتِي تُوَاجه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وعلى رأسها ارتفاع وتيرَة الصِّرَاعَات والنِّزَاعَات، وازدياد حِدَّة الكَوَارِث الطبيعيَّة وما تُخَلِّفُهُ ورَاءَهَا مِن مآسٍ بَشَرِيَّة، لِتُصْبِح معهـــا آليَّات العَمَل التَّقْلِيدِيّ مُنْخَفِضَة الفَاعِلِيَّـــة؛ ففي ظلّ هذه الظُّرُوف والتَّحَدِّيَات تُشَـــكِّل تِقْنِيَّات الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ فُرْصَة كبيرةً لتطوير العَمَل الإِنْسَانِيّ وزيادة فَاعِلِيَّة مُخْرَجَاته؛ ففي ظِلّ ظُروف الصِّرَاعَات العَسْكَرِيَّة وصُعُوبَة التَّدَخُّل الإِنْسَانِيّ، قد تَتَمَكَّن تِقْنِيَّات الذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ في تَقْدِيم خِدْمَات إِنْسَـــانِيَّة لا يَتَمَكَّن البَشَر من تقديمها، كـــما قد تُعِين هذه التِّقْنِيَّات على تخفيف حِدَّة الخَسَـــائر البَشَرِيَّة في كوادر المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة نتيجةَ الاستهدافات من أطراف النِّزَاعَات والصِّرَاعَات.

1. **البحرية الملكيّة تُطوِّر مَرْكَبَات مُسَـيَّرَة عَامِلَة بالذَّكاء الاصْطِنَاعِيّ لإزالة الألغام**، موقع الأمن والدِّفَاع العربيّ، 29 يونيه 2019م، تريخ الزيارة 11 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/UZm9L

المبحث الثَّاني

العَمَل الإنْسَانيِّ من الاتِّبَاع إلى الإبْدَاع

تجاوَز عُمْر العَمَل الإنْسَـــانيّ في إطاره المُؤَسَّـــسيّ أكثر من قرنٍ ونصفٍ من الزَّمن، وشَـــهِدَ هذا العَمَل خلال حياته العديد من التَّطوُّرَات؛ سواءً في الإطار التَّنْظِيميّ أو النِّطاق التَّشْـــغيليّ، إلَّا أنَّ الإبْدَاع في هذا العَمَل ظلَّ غائبًا، رُبمَّا لقناعاتٍ رَاسِخَةٍ من القائمين عليه أنَّ ساحة العَمَل الإنْسَانيّ ليست بساحة إبْدَاع، فَسَيْطَرَتْ النَّمَطِيَّة على هذا العَمَل ســـواءً بمُدْخَلاته أو مُخْرَجَاته، وبَقِيَ العَمَل الإنْسَانيّ لاحِقًا للمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة في تَطوُّرها، فمعظم الإبْدَاعـــات الإدَارِيَّة والتَّنْظِيميَّة كانت وليدةَ العَمَل الرِّبْحِيّ وتنتقل بالتأثير للقِطَاع الإنْسَـــانيّ، وهذه التَّبَعِيَّة أدَّت إلى جُمُودٍ نِسْـــبيّ في مســـتوى التَّطوُّر الموجود، وهنا لا نَدْعُـــو لفكّ الارتباط التَّعاونيّ بين المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة واللَّاربْحِيَّة، بل ندعو لقيام شَرَاكَة اسْتِرَاتِيجيَّة غير قائمة على التَّبَعِيَّة.

والعَمَل الإنْسَـــانيّ كأحدِ الفروع الأَسَاسِيَّة للعلوم الإنْسَـــانيَّة والاجْتِمَاعِيَّة يُشَكِّل بيئةً خِصْبَـــةً للإبْدَاع، التَّنْظِيميّ والإدَاريّ والتَّشْـــغِيليّ، فعددٌ لا بأسَ بـــه من المُنَظِّرينَ والبَاحِثِينَ في مجال العَمَل الإنْسَانيّ يَرَوْنَ أنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مراكز طاقة كَامِنَة للتَّفْكِـــير والعَمَل الإبْدَاعيّ اللَّذَيْن يحتاجهما المُجْتَمَع المُعَاصِر(1)، لذلك يمكن القول بأنَّ أيّ تطويرٍ حَقِيقيّ للعَمَل الإنْسَانيّ لا بُدَّ أن يبدأ بتنمية الإبْدَاع في هذا العَمَل، وفي جميع مســـتوياته؛ الإدارة العليا والوسطى، والتَّنْفِيذِيَّة، والعَامِلِينَ؛ وذلك للوصول إلى ما يمكن تسميته بالمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة المُبْدِعَة.

---

1. هيلمـــوت إينهايـــر وديانا ليت، **الإبداع في العَمَل الخَيْرِيّ**، مُؤَسَّسَـــة الملك عبدالعزيز للموهبة والإبداع، 2017م، تاريخ الزيارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/mWwyE

وفي وقتنا الحاليّ تعمل مئات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على مستوى العالَم، وجميع هذه المُنَظَّمَات تعمل في بيئات عَمَل دَائِمَة التَّغَيُّر، سـواءً على مستوى الخِدْمَات المُقَدَّمَة، أو على مستوى التَّحَدِّيَـات الَّتِي تُوَاجِه هذه المُنَظَّمَات؛ فهذا التَّغَيُّر في الخِدْمَات والتَّحَدِّيَات يَفْرِض على المُنَظَّمَات التَّعَامُل بطريقة مُختلفَة مع هذه المُتَغَيِّرَات الجديدة؛ فالظروفُ الاستثنائيَّةُ بحَاجَةٍ لتَعَامُلٍ استِثْنَائِيّ، ولعَلَّ الإبْدَاع والابْتِكَار في العَمَل الإنْسَانيّ هما التِّرْيَاق الحَقِيقيّ لتَحَدِّيَات العَمَل الإنْسَانيّ؛ وممَّا يُقَدِّمه الإبْدَاع في مجال العَمَل الإنْسَانيّ هو استباق التَّغَيُّرَات؛ فليس مـن الضَّرُورِيّ انتظار ظُهُور التَّغَيُّرَات أو التَّحَدِّيَـات، ومن ثَمَّ مُحَاوَلَة التَّعَامُل معها، بل الحَلّ الأنجع هو استباق التَّغَيُّرَات، ومُحَاوَلَة التَّأَقْلُم الاستباقيّ مع المُتَوَقَّع من المُسْتَجَدَّات. وفيـما يَخُصّ الإبْدَاع في إطارِهِ العَامّ لا تُوجَد وصْفَات خَاصَّة يمكن اتِّبَاعها للوصول له، ولا يمكن بُلُوغِهِ بقرار، بل هو نتيجةُ عَصْفٍ ذِهْنِيّ مُحْتَضَن ببيئةٍ مُحَفِّزَة له، ورَاعِيَة لمُرْتَادِيه، وهو في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لا يَنْحَصِر بمستوًى إدَارِيّ مُحَدَّد، بل هو مُنَاط بمُخْتَلَف المستويات الإدَارِيَّة من رأس المُنَظَّمَة وُصُولًا للعَامِلِينَ المَيْدَانِيِّين.

استغلال الطَّاقَات الكَامِنَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

إنَّ البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُشَكِّل فرصةً حقيقيَّةً لتنمية الإبْدَاع في هـذه المُنَظَّمَات؛ وذلك لكَوْنِهَا تعمل بتجرُّد تَامٍّ عن الضغوط الَّتِي تتعرَّض لها المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، كضغوط المُسَاهِمِينَ وحَمَلَة الأسْهُم، وأذواق المُسْتَهْلِكِينَ وأسواق المال؛ فالتَّجَرُّد من هذه الضغوط يُتِيح للمُنَظَّمَات وإداراتها العَمَل في هامش حُرِّيَّة أوسع نِسْبِيًّا، وبالتَّالِي فالقيود المَوْضُوعيَّة أقلّ وأخفّ وطأة، ويمكن استغلال هذه الحُرِّيَّة النِّسْبِيَّة في ابْتِكَار أساليب إدَارِيَّة فريدةٍ أو هياكل تنظيميَّة تُهَيِّئُ بيئةً مُناسِبَةً للإبْدَاع، فعلى سبيل المثال يُشَكِّل الهيكلُ التَّنْظِيمِيّ المصفوفيّ (1) Matrix Structure

1. الهَيْـكَل المَصْفُـوفِي Matrix Structure: أحدُ أنماط الهياكل التَّنْظِيمِيَّة الحديثة، ويتمّ وَفْقه تقسـيم العَامِلِينَ بحسـب الوظيفـة والمُنْتَج معًا، يجمع هـذا الهيكل الجوانب الإيجابيَّة من عدَّة هياكل أخرى، ويتلافى سـلبيَّاتها، ويُنَاسِـب هـذا الهيـكل المُنَظَّمَات الَّتِـي تعمل في بيئاتٍ دائمة التَّغَـيُّر من حيث العَمَلاء أو مـن حيث المُنْتَجَات والخِدْمَات، المنتدى العربيّ لإدارة الموارد البشريَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/OavxY

فرصةً للمُنَظَّمَات لإظهار الطَّاقَات الإبْدَاعيَّة والقُدُرَات الذِّهْنيَّة الاستثنائيَّة للعَامِلِينَ؛ سواءً في الإدارة التَّنْفيذيَّة أو للعَامِلِينَ في مجال تقديم الخِدْمَات.

ويمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة العَمَل على تحفيز الطَّاقَات الإبْدَاعيَّة الكَامِنَة لمواردها البَشَرِيَّة من خلال عِدَّة سُبُل وأساليب، وبالتَّأكِيد لا يمكن الادِّعاء بأنَّ هناك وصْفَات جَاهِزَة أو خطوطًا عريضةً لتحفيز الإبْدَاع؛ فالادِّعاء بهذا الأمر هو بحَدّ ذاته عرقلة للفِكْرِ الإبْدَاعيّ، فلِكُلّ مُنَظَّمَة ولكُلّ بيئة سُبُلٌ خَاصَّةٌ بها تناسِب بيئتها الدَّاخِلِيَّة ورؤيتها الخَاصَّة للإبْدَاع، وجُلّ ما نستطيع تقديمه في هذا الأمر هو الإشارة لبعض التَّوجيهات في الإطار العَامّ والَّتي يمكن أن تكون مُرْشِدًا ودَلِيلًا في ذلك، **وفيما يلي أهَمّ هذه النِّقَاط:**

- **توفير المرونة الكافية في التَّسَلسُل التَّنْظِيميّ**، وتجريد التَّسَلسُل الوظيفيّ من قُدْسِيّته التَّنْظِيميَّة، وعدم رَبْط النَّجَاح بالالتزام الصَّارِم به.
- **تعزيز الاعتراف بالحاجات الاجْتِمَاعِيَّة والمَادِّيَّة الجديدة للمُسْتَفِيدِينَ**، كالحاجة للتَّواصُل والحاجة للخِدْمَات التِّكْنُولُوجيَّة، وتعزيز إشباع هذه الحاجات بطُرُقٍ مُبْتَكَرَةٍ.
- **الابتعاد عن المركزيَّة في اتِّخَاذ القرار**، واستعمال أساليب عِلْمِيَّة للقرارات؛ كتحليل البيانات الضَّخْمَة، وتِقْنِيَة ديلفي(1) Delphi method.
- **إفساح المجال للعَامِلِينَ في مراكز تقديم الخِدْمَات لتقديم اقتراحاتهم فيما يخصُّ سَيرْ العَمَل**، والتَّخَلِّي عن النَّمَط التَّقْلِيديّ في تَدَفُّق المعلومات والأوامر.

1. تِقْنِيَة دلفي **Delphi method:** هي تِقْنِيَة تَوَاصُل مُنَظَّمَة، وُضِعَت باعتبارها طريقة تَنَبُّؤ منهجيَّة وتفاعليَّة تعتمد على لجنة من الخبراء، في طريقة دلفي القياسيَّة، يقوم الخبراء بالإجابة على الاستبيانات المتعلّقة بالموضوع المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر، بعد كُلّ جولة، يقوم وسيط بإرسال مُوجَز مجهول الهُوِيَّة يحتوي على خلاصة تَوَقُّعَات الخبراء من الجولة السَّابِقَة، والأسباب الَّتي بُنِيَتْ على أساسها أحكَامهم. وبالتَّالي، يتمّ تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السَّابقة على ضَوْء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء. للمزيد يُنْظَر الموسوعة الْحُرَّة على الرابط: https://cutt.us/6tA8J

- **توفـــير حَيِّز من الاهتمام لنقاش الاقتراحات الَّتِي قـــد تبدو للوَهْلَة الأولى أنَّها تُعارِض السِّياسَـــة العَامَّة للمُنَظَّمَة**، فبعض الأفكار الإبْدَاعيَّة غالبًا ما تَلْقَى الرَّفْض والنُّفُور في بداية طَرْحها.
- **التَّشْجِيع على التَّجْريب الاجْتِمَاعِيّ**، شريطةَ عَدَم تأثُّر المُجَرَّب عليهم سلبًا بنتائج التّجارب.

الإبْدَاع والابْتِكَار في العَمَل الإنْسَانيّ

قبـــل الدُّخُول في طُرُق الإبْدَاع والابْتِكَار في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة لا بُدَّ من توضيح الاختلاف بين هذين المفهوميْن؛ فالإبْدَاع يشير إلى عَمَلِيَّة إيجاد طريقة لحَلّ مشكلةٍ أو قَضِيَّة ما، واختلاق أساليب جديدة للتَّعامُل معها، أمَّا الابْتِكَار فيشير إلى فكرة مُحْدَثَة لا تستند لشيءٍ موجود مُسْبَقًا، وتُعْتَبر جديدةً كُلِّيًا لصاحبها ولبيئته[1]، فالإبْدَاع في العَمَل الإنْسَانيّ يكون في الخِدْمَات الحاليَّة الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، بهدف إشباع حاجات معروفة ومتَّفق عليها، وذلك عن طريق اللُّجُوء إلى طُرُق فريدة في إشباع هذه الحاجات، فعلى سبيل المثال تُعْتَبر الخِدْمَات التَّعْليمِيَّة الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة ســـاحةً جَيِّدَة للإبْدَاع، كاللُّجُوء إلى وسائل تعليميَّة جديدة أو انتهاج طُرُق مُبْتَكَرَة في التَّعْليم عن بُعْدٍ، وغيرها من الأســـاليب الإبْدَاعيَّة، أمَّا فيما يخصُّ الابْتِكَار في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، فهو يختصُّ بحاجات لم يَتِمَّ التَّطَرُّق لها ســـابقًا، أو طُرُق لإشباع حاجات موجودة لكنْ لم تتمكَّن الوســـائل الحاليَّة من الوصول بها لمرحلة الإشباع، وقد يكون الابْتِكَار بتغيير جَذْرِيّ للإجراءات المُتَّبَعَة في تقديم خِدْمَة إنْسَانِيَّة ما.

ومن الأهَمِّيَّة بمكان الإشـــارة إلى أنَّه من الطبيعيّ أن تَلْقَى الأفكار الإبْدَاعيَّة والطُّرُق الابْتِكَاريَّة مُعَارَضَةً من المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، أو حتَّى من مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانِيّ برمَّته،

1. عبدالكريـــم، لطيـــف. **محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار**، كُلِّيَّة العلـــوم الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، 2018م، تاريخ الزيارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/GZhgG

وهذا أمرٌ غيرُ مُسْـــتَهْجَن، ولكن يجب العَمَـــل وبِجِدِّيَّة على إقناع إدارة هذه المُنَظَّمَة بالجدوى الإنْسَانِيَّة لهذه الإبْدَاعات.

ويمُرّ كُلّ إبْدَاع أو ابْتِكَار بعِدَّةِ مراحل حتَّى يَتِمَّ تبنِّيه بشكلٍ كامل؛ ففي البداية يتعرَّض لمُعَارَضَـــة تَامَّةٍ ورَفْضٍ كَامِل، وفي المرحلة اللَّاحقة يَتِمُّ القَبُول الجزئيّ والمُتَمَثِّل بقَبُول النِّقَاش والحوار في الأمر، وفي المرحلة الثَّالِثة يَتِمّ القَبُول النِّهائيّ والتَّبَنِّي للأمر.

إنَّ العَدِيد من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة قَطَعَتْ أشواطًا لا بَأْسَ بها فيما يَتَعَلَّق بالإبْدَاع والابْتِكَار في العَمَل الإنْسَانِيّ، إمَّا من خلال جُهُودها الخَاصَّة أو بالتَّعَاوُن مع مُنَظَّمَات ربحيَّة أخرى، وقـــاد هذا الإبْدَاع إلى تقدُّم ملحوظ في فاعليَّة العَمَل، وفي إيجاد حلولٍ لقضايا تُصَنَّف على أنَّها مُسْـــتَعْصِيَة وصَعْبَة الحَلّ، فعلى ســـبيل المثال قامت مُنَظَّمَة[1] "Motivation" بابْتِكَار كُرْسِي مُتَحَرِّك لذوي الاحتياجات الخَاصَّة، يمكن استخدامه في حالات الطوارئ كالزَّلازل مثلًا، وهو سَهْل التَّرْكِيب والنَّقْل؛ بحيث يَتَمَكَّن ذو الحاجة من تركيبه بنفسه دون الحاجة لمُسَـــاعَدَة، كما بإمكان الكُرسِيّ التَّنَقُّل في المناطق الوَعْرَة، كالشَّوَارع في أعقاب الزلازل[2]، إنَّ هذه الإبْدَاعات تُوضِّح وبشَكْلٍ جَلِيّ قُدْرَتها على رَفْع فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ لدَرَجَةٍ غَيْر مَسْبُوقَةٍ، وقُدْرَتها على حَلّ المُشْكلات المُسْتَعْصِيَة الَّتِي قد يُظَنُّ ألَّا حَلّ لها.

التَّخْطِيط الإبْدَاعيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يُعْتَبَر التَّخْطِيط من الوظائف الأسَاسِـــيَّة للإدارة، وناقشنا أهَمِّيَّة هذه الوظيفة فيما ســـبق من فصول هذا الكتاب، وهنا سنتناول التَّخْطِيط من وِجْهَةِ نظرٍ أخرى، وهي

1. مُنَظَّمَـــة **Motivation:** مُنَظَّمَة بريطانيَّة غير حكوميَّة تدعم ذوي الاحتياجات الخَاصَّة في جميع أنحاء العَالَم، تَهْدِف المُنَظَّمَة لتقديم خِدْمَات لأولئك المُسْـــتَضْعَفِينَ الَّذِينَ لم يَتَلَقَّوْا خِدْمَات إنْسَـــانِيَّة مِن قَبْل، وخَاصَّةً الحالات الَّتِي لا يمكن التَّعَامُل معها وَفْق الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة التَّقْلِيدِيَّة، الموقع الرَّسْمِيّ للمُنَظَّمَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/K894N
2. الرشيد، عليّ أبو النصر. "**المُتطَوِّعُونَ بالأفكار الإبداعيَّة والابتكارات**"، المركز الدَّوْليّ للأبحاث والدِّرَاسَات، 12 مارس 2018م، تاريخ الزيارة 4 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/FjF3T

النَّظْرَة الإبْدَاعيَّة للتَّخْطِيط في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، ويُقْصَد بالتَّخْطِيط الإبْدَاعيّ: التَّخْطِيط الَّذِي يأخذ بعين الاعتبار تهيئة الظروف المُنَاسِبَة لإتاحة الفُرْصَة للعَامِلِينَ بمختلف مســتوياتهم الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة لإظهار مواهبهــم وطاقاتهم الإبْدَاعيَّة، ويُعْتَبر هذا النَّوْع من التَّخْطِيط بَالغ الأهَمِّيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة للوصول بها إلى الإبْدَاع العَمَليّ، ويُعتَبر التَّخْطِيطُ الإبْدَاعيّ أحد المُكَوِّنَات الأسَاسِيَّة للإدارة الإبْدَاعيَّة، ويختلف عن التَّخْطِيط التَّقْلِيدِيّ؛ حيث يعتمد على التبصُّر بوضع الشركة في المستقبل، ويتمّ ذلك وفْقًا لأســلوب منهجيّ يُعْنَى بتحديد النُّظُم الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الأكفأ على تمكين العَامِلِينَ من العَمَل بصورة إبْدَاعيَّة.

ويمكن تلخيص أهَمِّيَّة التَّخْطِيط الإبْدَاعيّ في العَمَل الإنْسَانيّ، في عددٍ من النِّقَاط؛ وهي:

- يهتمّ بتحديد الأولويَّات الخَاصَّة بالعَمَل الإنْسَانيّ من وجهة نظر إبْدَاعيَّة.
- يســاعد على استباق التَّغَيُّرَات الحاصلة في البيئة؛ بحيث تكون المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة قائدة للتَّغيير.
- يُعَدّ وسيلةً فعَّالة للاستفادة من الطَّاقَات الكَامِنَة لدى العَامِلِينَ.
- يرفع الوَعْي باتِّجاهات التَّغيير والتَّهديدات والفُرَص المحيطة.

الإبْدَاع التِّقنيّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يُعْتَــبَر العصر الحاليّ هو عصر التِّقْنِيَة بدون مُنَازِع؛ فالتِّقْنِيَة دَخَلَتْ مختلف جوانب الحياة ســواءً على المستوى الفَرْدِيّ أو المُؤَسَّسِيّ؛ فغَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة استفادت من الثورة التكنولوجيَّة والتِّقْنِيَة في أعمالها، ولكنَّ مجال العَمَل الإنْسَانيّ مازال بعيدًا نِسْــبِيًّا عنها؛ فالاســتفادة من التِّقْنِيَة في العَمَل الإنْسَانيّ مازالت محصورة بموقع أو مِنَصَّة إلكترونيَّة ومواقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، فلم نشــهد حَتَّى الآن استثمارًا حقيقيًّا للتكنولوجيــا في هذا العَمَل، وممَّا عزَّز ابتعاد العَمَل الإنْسَــانيّ عن التكنولوجيا أنَّ العلوم الاجْتِمَاعِيَّة عمومًا تُعتبر بعيدةً عن التِّقْنِيَة وتنحصر العلاقة بينهما على جوانب

ضَيِّقَــة، إلَّا أنَّ هذه النَّظْرَة بـــدأت بالتغيُّر التدريجيّ إلَّا أنَّها لم تَرْقَ لحَدِّ الآن لدرجة الشَّرَاكة الحَقِيقِيَّة، **وفيما يلي أهَمّ الجوانب الَّتِي يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة استثمار التكنولوجيا فيها كمدخل لتطوير الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها ولزيادة فاعليته**ا:

- **نُظُم المعلومات الإنْسَــانِيَّة:** ويُقصَد بها إنشاء قواعد بيانات إمَّا خَاصَّة بالمُنَظَّمَة أو تشاركيَّة إقليميَّة أو عَالَمِيَّة، ونُظُم المعلومات هذه لا يُقْصَد بها الجانب التَّوثِيقيّ فقط، بـــل هي تقوم على إدخال البيانات إلى القاعـــدة ومُعَالَجَتُهَا وفْق مبادئ تكنولوجيا المعلومات المُتَّبَعَة في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، وهذه المُعَالَجَة تقود للحصول على معلومات إضافيَّـــة غير مُتَاحَة بطُرُق الجَمْع والتَّوثِيـــق التَّقْلِيدِيَّة، وهذه القاعدة تُتِيح إمكانيَّة تشارك الخِبرَة بين المُنَظَّمَات في قضايا مُعَيَّنَة، والفائدة الكبرى لقواعد البيانات هذه هـــو توفير الوقت خلال الحصول على المعلومة، إضَافَة للدِّقَّة في المعلومات المُتَاحَة، فعلى ســـبيل المثال تُقَدِّم نُظُم المعلومات الخَيْرِيَّة بياناتٍ دقيقةً حول التقاطعات بين البيئات المختلفة المُسْتَهْدَفَة بالخِدْمَات، ممَّا يمكن من دَمْج بعض الخِدْمَات أو دراسة إمكانيَّة تبنِّي مشاريع عَامَّة ضَخْمَة تشمل عِدَّة بيئات متقاطعة بالخصائص.
- **تكنولوجيا الاتِّصَالات الإنْسَــانِيَّة**(1): يمكن لتكنولوجيا الاتِّصَال زيادة فَاعِلِيَّة التَّوَاصُـــل بين المُنَظَّمَـــة وبيئتها الخَارِجِيَّة، من مُسْـــتَفِيدِينَ ومَانِحِينَ ومُجْتَمَع مَحَلِّيّ، فعلى مســـتوى المُسْـــتَفِيدِينَ يمكن لتكنولوجيا الاتِّصالات توفير قنوات فَعَّالـــة للمعلومات المرتدَّة حول جَوْدَة الخِدْمَات والمشـــاريع، ويمكن تفعيل هذه التكنولوجيا من خلال إنشاء إذاعات أو قنوات بثّ وتواصل إلكترونيّ.
- **تفعيـــل التكنولوجيا في الخِدْمَات الإنْسَــانِيَّة:** تُمَكِّـــن التكنولوجيا المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة من تقديم خِدْمَات مُحَدَّدَة، من غير المُمْكِن تقديمها بطُرُق تَقْلِيدِيَّة، كتوفـــير خِدْمَات تَعْلِيمِيَّة لشَرَائح مُحَدَّدَة تُعِيقُهَـــا ظُرُوفها الموضوعيَّة مِن تَلَقِّي

1. كردي، أحمد الســيد. **مهارات إدارة العَمَل الخيريّ**، مُؤَسَّسَــة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة، 2011م، تاريخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/T6BPs

التَّعلِيم، فمِنَصَّات التَّعْليم الافْتِرَاضِيّ تُعَدُّ حَلًّا لمُشْكلات عِدَّة في آنٍ معًا، فهي حَلٌّ لنَقْص أعداد المُعَلِّمِينَ وأعداد المَدَارِس المُؤَهَّلَة، كما تُعَدُّ حَلًّا لظُرُوفِ المُسْتَهْدِفِينَ المَوْضُوعِيَّة، كاللُّجُوء والنُّزُوح.

- **تدريب العَامِلِينَ عن بُعْد: يُفِيد التَّدْرِيب عن بُعْد في المُحَافَظَة على سيرورة العَمَل**؛ فالعَامِلُون غَيْر مُضْطَرِّينَ لتَرْك مَهَامّهم والتَّفَرُّغ للتَّدْرِيب؛ كما يُتِيح التَّدْرِيب عن بُعْد إمكانيَّة الاستفادة من برامج تدريبيَّة عالميَّة غير مُتَاحَة مَحَلِّيًّا، كما يمكن المُنَظَّمَات الكبرى ذات الفروع المُتَعَدِّدَة من تقديم ذات البرامج التَّدْرِيبِيَّة، وفي ذات الوقت لجميع العَامِلِينَ، وبالتَّأكيد تُعْتَبَر التِّكْنُولُوجِيَا هي الأداة الوَحِيدَة في تقديم هكذا مزايا تَدْرِيبِيَّة.

وفي هذا الصَّدَد أبْدَتْ عِدَّة مُنَظَّمَات عَالَمِيَّة مُتَخَصِّصَة بالتكنولوجيا إمكانيَّة تقديم دَعْمها للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ومنها على سبيل المثال عملاق التكنولوجيا العَالَمِيّ "مايكروسوفت"(1)، والَّتِي أعلنت عن استعدادها لدعم مختلف الأنشطة الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ من خلال تعهُّدها بتوفير خِدْمَات تكنولوجيَّة تُمَكِّن من تفعيل التَّوَاصُل مع المُسْتَهْدِفِينَ(2)، إضَافَةً إلى تمكين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من الاستفادة من خِدْمَات الحَوْسَبَة السَّحابيَّة(3) الَّتِي تُنَظِّمُهَا مايكروسوفت.

1. **مايكروسوفت:** شركة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات تعمل في مجال تِقْنِيَّات الحاسوب، يبلغ عائدها لسنة 2016م أكثر من 85 مليار دولار، ويعمل بها 114,000 مُوظَّف، وهي أكبر مصنع للبرمجيَّات في العالَم من ناحية العائدات اعتبارًا من عام 2016م. تُطَوِّر وتُصَنِّع وتُرَخِّص مدًى واسعًا من البرمجيَّات للأجهزة الحاسوبيَّة. يقع المقرّ الرئيسيّ للشركة في ضاحية ريدمونت، سياتل، بولاية واشنطن، الولايات المُتَّحِدَة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/R9yTi
2. **برعاية مايكروسوفت، قطَر الخيريَّة تُنَظِّم مؤتمر التكنولوجيا السَّحابيَّة للمُنَظَّمَات غير الرِّبحيَّة**، موقع لوسيل، 6 ديسمبر 2017م، تاريخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Wmc8w
3. **الحَوْسَبَة السَّحَابِيَّة:** مصطلح يشير إلى المصادر والأنظمة الحاسوبيَّة المتوافرة تحت الطَّلب عبر الشبكة، والَّتِي تَستطيع توفير عددٍ من الخِدْمَات الحاسوبيَّة المتكاملة دون التقيُّد بالموارد المَحَلِّيَّة بهدف التيسير على المستخدم، وتشمل تلك الموارد مساحة لتخزين البيانات والنُّسَخ الاحتياطيَّة والمزامنة الذَّاتِيَّة، كما تشمل قُدُرَات مُعالَجَة برمجيَّة وَجَدْوَلَة للمَهَامّ ودفع البريد الإلكترونيّ والطباعة عن بُعد، ويستطيع المُستخدِم عند اتِّصاله بالشبكة التحكُّم في هذه الموارد عن طريق واجهة برمجيَّة سهلة تُسَهِّل وتتجاهل الكثير من التفاصيل والعَمَلِيات الداخليَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/n6vwy

نماذج إبْدَاعيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ

رَغْم ضَعْف الإبْدَاع في العَمَل الإنْسَـــانِيّ الحَالِيّ، واعتماد غالبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة على خِدْمَات وأنشـــطة ذات طَابِع تَقْلِيدِيّ؛ إلَّا أنَّه لا يمكن الجَزْم بانْعِدَام الإبْدَاع في هـــذا العَمَل؛ فهناك نماذج عِدَّة عَرَبِيَّة وعَالَمِيَّة أظهرت مســـتوًى عاليًا من الإبْدَاع؛ بحيث يمكن أن تكون نَمُوذجًا لعَمَلٍ مُستَقْبَلِيّ ذي صِبْغَة إبْدَاعيَّة؛ وفيما يلي بَعْض من أهَمّ النَّمَاذج الإبْدَاعيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ، سواءً على مستوى التَّخْطِيط أو التَّنْفِيذ.

يُعْتَبَر صُنْدُوق الإبْدَاع الإنْسَانِيّ(1) من التَّجَارِب الأكثر ريادةً على مستوى العالَم فيما يَتَعَلَّق بدَعْم الإبْدَاع والابْتِكَار في العَمَل الإنْسَـــانِيّ العَالَمِيّ، ويرى القائمون على هذا الصُّنْدُوق أنَّه فُرْصَة كبيرة لتحســـين نتائج العَمَل الإنْسَانِيّ؛ من خلال تَشْجِيع الإبْدَاع والابْتِـــكَار، وذلك من خلال دَعْم المُبْدِعِينَ والمُبْتَكِرِينَ ذَوِي المُيُول الإنْسَـــانِيَّة، ومن خلال بناء شَرَاكَات استرَاتِيجِيَّة مع جميع الفَاعِلِينَ في العَمَل الإنْسَانِيّ، من مُنَظَّمَات إنْسَـــانِيَّة وجِهَات حكوميَّة وشركات تكنولوجيَّة، ورغم الحَدَاثَة النِّسْبِيَّة لهذا الصُّندوق إلَّا أنَّه حقَّق نتائج ملموسة على أرض الواقع في بِقَاع عِدَّة من العالَم؛ ففي جمهوريَّة إفريقيا الوسطى قدَّم الصندوق مِنْحَةً مَالِيَّة لاختبار تجربةٍ إنْسَانِيَّةٍ فريدةٍ من نَوْعِهَا، تَمَّ تَسْمِيتها بـ"Enter News"، وتقوم هذه التجربة على تنظيم شَرَاكَات مع الإذاعات المَحَلِّيَّة في المناطق النَّائِيَّة؛ بحيث يَتِمّ الاســـتفادة من خِدْمَات مُرَاسِلِي هذه الإذاعات في رَسْم خَرَائِط خَاصَّة بالمناطق ذات الحاجة الإنْسَانِيَّة المُلِحَّة.

ومن التجارب الإبْدَاعيَّة الرَّائِدَة في المجال الإنْسَـــانِيّ تجربة الدَّعْم الاجْتِمَاعِيّ الَّتِي انتهجتها إحْدَى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الأسترالِيَّة(2)، والَّتِي ابتدعت طريقةً جديدةً تَتَمَثَّل

1. صُنْدوق الإبداع الإنْسَـــانِيّ: مُؤَسَّسَـــة مُسْـــتَقِلَّة تُعْنَى بدَعْم الإبْدَاع والابتكار في مجال العَمَل الإنْسَـــانِيّ، أُسِّسَ في عام 2011م، ويُعْتَبر المُؤَسَّسَة الأولى من نوعها في هذا المجال، ويهدف الصندوق إلى تحديد ورعاية وتقاســـم الحُلُول المُبْتَكَرَة والقَابِلَة للتَّطْوير للتَّحَدِّيَات الَّتِي تُوَاجِه المُسَـــاعَدَات الإنْسَـــانِيَّة الفَعَّالة، الموقع الرسميّ للصندوق، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/TJn7G
2. يمكن الرجوع للفصل الخامس من هذه الدِّرَاسَة، للاطِّلاع على تفاصيل هذه التجربة.

بتقديم خِدْمَات اجتماعيَّة فَرِيدَة تَتَمَثَّل بتوفير إمكانيَّة خَطّ اتِّصَال مَجَّانيّ على مَدَار السَّاعَة، وخَاصَّةً لأولئك الَّذِينَ لا يَجِدُون من يتَّحدثون إليه، وساعدت هذه الخِدْمَة بشكلٍ مَلْحُوظ في تقليل مُعَدَّلات الانتحار النَّاجِم عن الاكتئاب.

ومِن التَّجَارب والأفكار الرِّيَادِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيَّة كذلك، والَّتِي قد يكون لها مُسْتَقْبَل واعِد في العَمَل الإنْسَانيّ وحتَّى في قطاعات العَمَل الأخرى، فكرة التَّطَوُّع بالأفكار، ويقوم مبدأ هذه الفكرة على أنَّ التَّطَوُّع الإنْسَانيّ لا يقتصر على التَّطَوُّع بالعَمَل أو الوقت والمال، بل قد يشمل الأفكار، فبعض الأفكار الرِّيَادِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ قد تَدْعَم المُسْتَفِيدِينَ بشكلٍ أكثر فاعليَّة من التَّطَوُّع بالعَمَل، وخَاصَّةً أَنَّ التَّطَوُّع بالأفكار يمكن أن يَعُمّ أَثَرَهُ على جميع المُسْتَفِيدِينَ من الخِدْمَات الإنْسَانيَّة على مستوى العالَم، بينما تَقْتَصِر فائدة التَّطَوُّع بالجُهْد والوقت على فئة مَحْدُودَة من المُسْتَفِيدِينَ؛ وعَمَدَت عِدَّة مُنَظَّمَات وهيئات إنْسَانيَّة لدعم هذا التَّوَجُّه؛ فعلى سبيل المثال قامت جمعيَّة قَطَر الخَيْرِيَّة(1) بالتعاون مع جامعة قَطَر(2) بتنظيم مسابقة للعمل التَّطَوُّعِيّ والإنْسَانِيّ مُوَجَّه لطُلَّاب جامعة قطر(3) بهدف حَثّ الطلاب على تقديم أفكار إبْدَاعيَّة تدعم العَمَل الإنْسَانيّ.

1. جمعيَّة قطر الخيريَّة: مُنَظَّمَة غير حكوميَّة دوليَّة تعمل في مجال المُسَاعَدَات التَّنمويّة والإنسانيَّة منذ عام 1992م وَفْقًا للقوانين المُنَظِّمَة للقطاع غير الربحيّ في دولة قطر، في مُقَدِّمَة أولَوِيَّات المُنَظَّمَة مُسَاعَدَة الأطفال ضحايا الأزمات والكوارث، وتَوَسَّعَت أولويَّاتها لتشمل قطاعات إنسانيَّة وتَنْمَوِيَّة مُتَنَوِّعَة، وقد خلال الأعوام الخمسة الماضية أكثر من 1.2 مليار دولار، واستفاد منها أكثر من 29 مليون شخص حول العالَم في مجالات إنسانيَّة وتنمويَّة مُتَعَدِّدَة مثل التعليم، والصِّحَّة، والمياه والإصحاح، والغِذَاء، والتمكين الاقتصاديّ، والطفولة، والرِّعَايَة الاجتماعيَّة والوئام الاجتماعيّ، الموقع الرسمي للجمعيَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/LmTTr
2. جامعة قطر: جامعة حكوميَّة تأسَّست عام 1973م، تقع على المشارف الشماليَّة للعاصمة، الدوحة، تَضُمّ حاليًا ما يقارب الـ19000 طالب وطالبة، وتمتلك الجامعة بِنْيَة تحتيَّة للأبحاث بما في ذلك المُخْتَبَرَات البحثيَّة المُتَقَدِّمَة، والسَّفِينَة العابرة للمحيطات، بأحدث المُعَدَّات التِّقْنِيَّة، ومكتبة كبيرة، تَضُمّ آلاف الكتب والمخطوطات النَّادرة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الْحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2ropr
3. علي أبو النصر الرشيد، مرجع سابق.

وفي ذات الصَّدَد يُعْتَبر مشروع الإبْدَاع الإنْسَانيّ[1] الَّذي أَطْلَقَتْهُ جامعة أكسفورد[2] مــن التجارب الإبْدَاعيَّة المُهِمَّة في مجال العَمَل الإنْسَـــانيّ، فهذا المشروع يَصُبّ جُلّ اهتمامه على قضايا اللَّاجِئِينَ حَوْلَ العالَم، ويعمل بالتَّعَاون مع الأكاديميِّينَ والخُبَرَاء في جامعة أكســـفورد على ابْتِكَار حُلُول غير تقليديَّة لمشـــكلات اللَّاجِئِينَ؛ وأَطْلَق هذا المشروع مُبَادَرَة فَرِيدَة من نَوْعِهَا، أســـماها "الابْتِكَار العَسْـــكَرِيّ الإنْسَانيّ"، قد يبدو اســـم المُبَادَرَة غريبًـــا من نَوْعِه، إلَّا أنَّ تطبيقه قد يَرْفِد العَمَل الإنْسَـــانيّ بدَعْم غير مَسْـــبُوق، فهذه المُبَادَرَة تعتمد على الاســـتفادة من خِدْمَات الجيوش في دَعْم أنشطة الإغَاثَة، وتَهْدِف لبناء شَرَاكات اســـتراتيجيَّة بين المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والجيوش؛ وذلك للاســـتفادة من القُدْرَة اللُّوجِسْـــتِيَّة العالية للجيوش في دَعْم عَمَلِيَّات الإغاثَة عَقِبَ الكَوَارِث الطَّبِيعِيَّة.

إنَّ الإبْدَاع في إطاره العَامّ غير مَحْدُودٍ، والإبْدَاع في العَمَل الإنْسَـــانيّ كذلك الأمرُ، فبِقَدْرِ ما يُقَدَّم للمُبْدِعِينَ والمُبْتَكِرِينَ من دَعْم مَعْنَوِيّ ومادِّيّ بقَدْر ما ســـتَزْدَاد وتيرة الإبْدَاع والابْتِكَار؛ فالمشـــكلات والعَقَبَات المُسْـــتَعْصِيَة في العَمَل الإنْسَانيّ قد لا تَجِد طَرِيقًا للحَلّ من خـــلال الحُلُول التَّقْلِيدِيَّة، وطريقة التفكـــير النَّمَطِيَّة، لذلك يُعْتَبَرَ الإبْدَاع في العَمَل الإنْسَانيّ حَلًا نَاجِعًا للعديد من القضايا الإنْسَانِيَّة الَّتِي قد تَسْتَنْزِف الجُهْد والتَّمْوِيل والوَقْت، ولا تَجِد طريقًا للحَلّ.

---

1. **مشروع الإبداع الإنْسَـــانيّ:** مشروع أبحاث بريطانيّ غير حكوميّ، تأسَّـس عام 2012م، يعمل في مجال الابتكار الإنْسَـــانيّ، يقع مَقَرّه في مركز دراســـات اللَّاجِئِينَ في جامعة أكســـفورد، يَهْدِف لدَعْم الحُلُول العِلْمِيَّة المُسْتَدَامَة لقضايا اللَّاجِئِينَ، الموقع الرَّسْمِيّ للمشروع باللُّغَة العربيَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/TXllw
2. **جامعة أكســـفورد:** جامعة بريطانيَّة، لا يوجد تاريخ دقيق يُؤَرِّخ لافتتاحها، لكنَّ معظم المصادر التاريخيَّة تشـــير إلى أنَّهـــا قد تكون أُسِّسَـــتْ عام 1209م، تُعَدّ أقـــدم جامعة في العالَم الغـــربيّ، وأقدم جامعات بريطانيا السَّبع العتيقة، تُعْتَبَرَ أفضل جامعات العالَم والجامعة الأُولَى في المملكة المتَّحِدَة على مُؤَشِّر تايم للجامعات لعام 2011-2012م، احتلَّت الجامعة حديثًا المركز الأوَّل في تصنيفين من تصانيف الجامعات البريطانيَّـــة وهما تصنيف صحيفة الغارديان، وتصنيف التايمز، موقع ويكيبيديا الموســـوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/ZOFxS

المبحث الثَّالث

التَّخَصُّص والتَّنْسِيق في العَمَل الإنْسَانيّ

ظهرت نَزْعَــة التَّخَصُّص في عالَم العلوم تاريخيًّا قبل الانتقال إلى عالَم الأعمال بقُــرُونٍ، وكان التَّخَصُّص العِلْمِيّ مَدْخَــلًا للتخصُّص العَمَليّ؛ ففي بداية القرن العشرين بدأت مُنَظَّــمَات الأعمال الرِّبْحِيَّة تنحو إلى التَّخَصُّص، وأثبتت النَّتَائج العَمَليَّــة نجاح هذا التَّخَصُّص في زيادة مردوديَّة العَمَل من حيث الكَمّ والنَّوْع، إلَّا أنَّ هذه النَّزْعَة في التَّخَصُّص لم تَجِد طريقًا للتَّطْبيق في العَمَل الإنْسَــانيّ إلَّا في حدودٍ ضيِّقَة، فشُمُوليَّة الخِدْمَات وشموليَّة النِّطاق تُعَدّ من أبرز عوائق تَطَوُّر عَمَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، لذلك يُعْتَبَر تفعيل التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ من العوامل المُهِمَّة في تطوير هذا العَمَل والارتقاء به كَمًّا ونَوْعًا وانتشارًا.

مفهوم التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ

في بداية ظهور العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ ضِمْن إطاره المُؤَسَّسيّ كان نشاط المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة محصورًا بالجانب الإغَاثيّ، ومع التَّطَوُّرات المتلاحقة الَّتي شــهدها هذا العَمَــل تنوَّعت الخِدْمَات الَّتي باتت تقدِّمها المُنَظَّمَات، فبعضها ذاتُ طَابِعٍ اجْتِمَاعِيّ والآخر اقْتِصَادِيّ وبيئيّ، وتعدَّدت الشَّرائح المُسْتَهْدَفَة، وهذا التَّنَوُّع في الخِدْمَات من غــير المتوقَّع أن يتوقَّف عند هذا الحدّ، فهو مُرَجَّحٌ للزِّيَادَة مع تعدُّد وتنوُّع الحاجات الإنْسَانِيَّة، وهذا ما فَتَحَ الباب أمام مفهوم التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ، فالتَّخَصُّص يُقْصَد به تُرَكُّز نشاط المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة ضِمْن جُمْلَة من الأنشطة والخِدْمَات المشتركة في طبيعتها، والَّتي تستطيع المُنَظَّمَة تقديمها من خلال نفس الكادر وبنفس الأساليب، فعلى سبيل المثال تُعْتَبَر الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة تخصُّصًا مُسْتَقِلًا يندرج ضِمْنَه خِدْمَات التَّمْكين الاجْتِمَاعِيّ والعناية بالعَجَزة والأرامل والأيتام، والخِدْمَات الإغَاثِيَّة تُشَــكِّل

تخصُّصًا مُسْتَقِلًّا، ويندرج ضِمْنَه إيواء المُشَرَّدِينَ وإنقاذ المُحَاصَرِينَ، بمعنى أنَّه يمكن تقسيم الخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة إلى حُزَمٍ مُسْتَقِلَّةٍ، تَضُمّ كُلّ حُزْمَةٍ جملةً من الأنشطة والخِدْمَات المُتَشَابِهَة في ماهيّتها.

وعمومًا لا يَلْقَى مفهوم التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ انتشارًا واسعًا في أوساط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فغَالِبِيَّة المُنَظَّمَات تسعى لتقديم معظم الخِدْمَات، انطلاقًا من قناعتها بأنَّ التكامل في الخِدْمَات هو الَّذي يُحَقِّق الأثر الدَّائِم، إلَّا أنَّها تُغْفِل في هذه الفلسفة إمكانيَّة تَشَتُّت الجهود وانخفاض الخبرة؛ كَوْنَهَا تُقَدِّم خِدْمَات مُتَنَوِّعَة غير مُتَشَابِهَة في ماهيّتها وأساليب تقديمها.

التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ كمَدْخَلٍ للتَّطْوير

إنَّ دوافع عَدَم التَّخَصُّص، مهما تذرَّعت بالموضوعيَّة، فإنَّها تُخْفي في طَيَّاتها ضَعْفًا في التَّخْطِيط الاستراتيجيّ، فالمنطق العَمَليّ، والعَمَل المُؤَسَّسِيّ يُثْبِتُ بأنَّ التوسُّع والشُّموليَّة في العَمَل ستنتهي بتردِّي الجَوْدَة، وإضاعة الجهود.

وبالتَّأكيد فإنَّ التَّخَصُّص يُقدِّم للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة جُمْلَةً من المنافع الَّتِي تقود إلى تطوير العَمَل الإنْسَانيّ بكامله، وليس فقط على نطاق المُنَظَّمَة، **وفيما يلي نُسَلِّط الضَّوْء على بعض المنافع المُرْتَبِطَة بالتَّخَصُّص، والَّتِي ينعكس بشَكْلٍ مُبَاشِر على تطوير العَمَل الإنْسَانيّ:**

- **إتقان العَمَل**، فالتَّخَصُّص من أهَمّ أسباب الإتقان، كما أنَّه يقود إلى تراكُم الخبرة، وبالتَّالي يقود إلى الاحترافيَّة في العَمَل.
- **زيادة الكفاءة المَالِيَّة في المُنَظَّمَة**؛ من حيث تركيز الاعتمادات المَالِيَّة على قطاع مُحَدَّد، وبالتَّالي إتاحة الإمكَانِيَّة أمام تطوير العَمَل والخِدْمَات المُقَدَّمَة.
- **زيادة إمكَانِيَّة الاستفادة من الأبحاث العِلْمِيَّة ذات الصِّلة بالعَمَل الإنْسَانيّ**، كَوْن غَالِبِيَّة الدِّرَاسَات تُوَجَّه لقطاعٍ مُحَدَّد من العَمَل الإنْسَانيّ.

- **زيادة مُسَاهَمَة المُنظَّمَات الإنْسَانيَّة في عَمَليّة التَّنْميَة الاقْتِصَاديَّة والاجْتمَاعِيَّة،** من منطلق إمكَانيَّة تركيز الجهود على القطاعات ذات الحاجة المُلِحَّة للتَّنْميَة.

وعلى الرَّغْم من وُجُود بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة المُتَخَصِّصَة حاليًّا إلَّا أنَّ زيادة مستوى التَّخَصُّص سيكون له انعكاس مُهمّ على مستقبل العَمَل الإنْسَانيّ، وخَاصَّةً لناحية تَحَوُّله لعمل احترافيّ، فعندما تعمل المُنَظَّمَات في كَافَّة مجالات العَمَل الإنْسَانيّ (رعاية أيتام، بناء مساجد، حَفْر آبار المياه، إطعام الطعام، الكِسَاء، كفالة الأيتام، الوقف، التعليم، الخِدْمَات الصِّحِّيَّة، توزيع المَوَادّ العَيْنِيَّة، تجهيز المُخَيَّمَات.. إلخ)؛ لا يكون لأيٍّ من هذه المجالات سبيلًا للتَّنمية الحقيقيَّة، ويكون إيذانًا ببقاء العَمَل الإنْسَانيّ على المستوى الحاليّ له، ويكون عَقَبَةً واضحة أمام تطوير هذا العَمَل.

التَّخَصُّص الجُغْرَافِيّ والتَّخَصُّص النَّوْعِيّ

يشمل التَّخَصُّص المنشود في العَمَل الإنْسَانيّ محورَيْن مُتَوازِيَيْن؛ الأَوَّلُ ذو علاقة **بالتَّخَصُّص النَّوْعِيّ**، وهو يتَّصل بنوع الخِدْمَات والمُنْتَجَات والمشاريع الَّتي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة للمُسْتَفِيدِينَ، والثَّاني **تخصُّص جُغْرَافي**، وهو يشير إلى تخصُّص المُنَظَّمَات بأماكن مُحَدَّدَة لتقديم خِدْمَاتها فيها، وبالتَّأكيد فإنَّ هذين التَّخَصُّصين يجب الأخذ بهما كمَطلَب لتطوير العَمَل الإنْسَانيّ، مع أفضليَّة للتَّخَصُّص الخِدْميّ، فالتَّخَصُّص الجُغْرَافيّ يُعتبر أكثر مرونةً من نظيره النَّوْعِيّ؛ كَوْنه يرتبط بشكلٍ أسَاسِيّ بالملاءة المَاليَّة للمُنَظَّمَة، وبمدى تكلفة الخِدْمَات الَّتي تُقَدِّمها.

إنَّ عدم التَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَانيّ لا يُشَكِّل عَقَبَة في وجْه تطوير العَمَل فقط، ولَكِنَّه يُشَكِّل تَحَدِّيًا راهنًا للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، كانخفاض أَثَر الخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَفِيدِينَ وانتفاء الأَثَر الاستراتيجيّ لهذه الخِدْمَات، فعلى سبيل المثال: تمنع الشُّموليَّة في الخِدْمَات المُنَظَّمَات من استهداف الأيتام ببرامج دائمة واسْتِرَاتِيجيَّة، فالخِدْمَات المُقَدَّمَة لهم في ظِلّ انعدام التَّخَصُّص تكون خِدْمَات موسميَّة، وتقتصر على جانب مُحَدَّد لا يترك أيّ أثر مُسْتَدَام.

إنَّ حرص المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة على تقديم خِدْمَات إنْسَانيَّة مُتكَامِلَة قد يبدو في ظَاهِرِه إيجَابيًّا للبيئة المُسْتَهْدَفَة، إلَّا أنَّه حقيقةً يَحْرِم البيئة المُسْتَهْدَفَة من إمكانيَّة تقديم خِدْمَات نَوْعِيَّة مُرتَفِعَة الجَوْدَة، إضَافَةً لحرمان المُنَظَّمَة من فرصة اكتساب الخبرة النَّوْعِيَّة المُرتَفِعَة في تخصُّصٍ ما، وهذا التَّخَصُّص لن يترك أيّ أثَرٍ سَلْبِيّ على البيئة؛ كَوْن التكامل المنشود يمكن الوصول إليه من خلال التَّنْسِيق بين المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة العَامِلَة في نفس البيئة؛ فعمل المُنَظَّمَة في مجال التَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة والإغَاثِيَّة والتربويَّة والصِّحِّيَّة والتَّعليميَّة وغيرها من التَّخَصُّصَات يقود لتَشَتُّت جهود المُنَظَّمَة، إضَافَةً إلى تَشَتُّت التَّمْوِيل المُتَوَافِر بين الخِدْمَات المُتَعَدِّدَة، فالتَّخَصُّص يُمَكِّن المُنَظَّمَة من توجيه التَّمْوِيل المتوافر إلى قِطاع واحدٍ مِمَّا يساعد على إحداث الأَثَر الأكبر على البيئة المُسْتَهْدَفَة.

أُسُس اختيار المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة للتَّخَصُّص

عند قيام المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة بالتَّخَصُّص في مجال مُحَدَّد من الخِدْمَات الإنْسَانيَّة، لا يكون هذه التَّخَصُّص مَبْنِيّ على رغبة أو قرار عشوائيّ؛ فالتَّخَصُّص حَتَّى يُحَقِّق الفَاعِلِيَّة المَرْجُوَّة منه لا بُدَّ له أن يكون مَبْنِيًّا على أُسُس منطقيَّة وواقعيَّة وعِلْمِيَّة، وفيما يلي أهَمّ هذه الأُسُس الَّتي تختار وفْقها المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة تخصُّصها.

- **واقع البيئة المُسْتَهْدَفَة**، فحاجة البيئة المُسْتَهْدَفَة هو العامل الأبرز في اختيار المُنَظَّمَة الإنْسَانيَّة لتخصُّصها، ففي البيئة الَّتي تَكْثُر بها الصِّرَاعَات والكوارث الطَّبيعِيَّة قد يكون من الأجدى للبيئة التَّخَصُّص في العَمَل الإغَاثيّ.
- **خِبرَة الموارد البَشَرِيَّة في المُنَظَّمَة**، قد تَفْرِض الخِبْرَة المُتَوَافِرَة لدى كوادر المُنَظَّمَة تَخَصُّصًا ما، فَبَرَاعَة العَامِلِينَ في تقديم الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة على سبيل المثال أو في التَّعَامُل مع ذوي الاحتياجات الخَاصَّة قد يَفْرِض على المُنَظَّمَة التَّخَصُّص في هذا المجال.

- **التَّنسِيق مع المُنَظَّمَات الإنسَانيَّة الأخرى**، فتخصُّص المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الأخرى في بعض التَّخَصُّصات يدفع المُنَظَّمَة للتخصُّص في خِدْمَات تختلف عَمَّا تَخَصَّصَت به تلك المُنَظَّمَات وذلك بهدف تحقيق التكامل في الخِدْمَات المُقَدَّمَة للبيئة.
- **المـــلاءة المَاليَّة للمُنَظَّمَة**، فمحدوديَّة التَّمْويل قد تدفـــع المُنَظَّمَة لتَخَصُّصَات لا تَتَطَلَّـــب موارد مَاليَّة كبيرة، فتَخَصُّص المُنَظَّمَة في خِدْمَات لا تســـتطيع تغطيتها ماليًّا يُشَـــكِّل هَدْرًا للموارد وللجُهْد وقد يُسِيءُ لصورة المُنَظَّمَة الذِّهْنِيَّة لدى البيئة المُسْتَهْدَفَة ولدى المُجْتَمَع المحَلِّيّ.

التَّنْسِيق بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

إنَّ المطالَبَـــة بالتَّخَصُّص في العَمَل الإنْسَـــانِيّ كأحد المطالـــب المُهِمَّة لتطوير العَمَل، قد يَفْرِض تســـاؤُلًا مُهمًّا، ما مصير هذا العَمَل ومصير المُسْـــتَفِيدِينَ في حال ركَّزت التَّخَصُّصات على جانب نوعيّ واحدٍ، أو منطقة جُغْرَافِيَّة واحدة؟ بالتَّأكيد هنا سيكون الجواب هو أنَّ التَّنْسِيق بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هو الكفيل بتوزيع التَّخَصُّصات وفْق إمكَانيَّة كُلّ مُنَظَّمَة مَادِّيًّا وتَنْظِيميًّا، فمُجْرَيَات الواقع الإنْسَـــانِيّ المعاصر، بتعقيداته المُتَشَـــابكة، أثبتت أنَّ الحاجة باتت مُلِحَّة للتَّنســـيق والتعاون بين المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة المَحَلِّيَّة والعَالَميَّة، وإنَّ هذا التَّنْسِيق المنشود إضَافَة إلى دَوْره المُهِمّ في تعزيز التَّخَصُّص في العَمَل، فإنَّه يُعَدّ ركيزةً مُهِمَّة من ركائز تطوير العَمَل، كَوْنُهُ يســـاعد ويدعم تبادُل الخـــبرات والمعلومات وقواعد البيانات بين المُنَظَّـــمَات، وفي الوقت الحاليّ يمكن ملاحظة نُشُـــوء عدَّة تَحَالُفَـــات لمُنَظَّمَات عاملة في نفس البيئة، وتُشَـــكَّل ائتلافات لمُنَظَّمَات أخرى ذات توجُّهات مشـــتركة، إلَّا أنَّ مســـتوى التَّنْسِيق بين هذه المُنَظَّمَات يحتاج لمزيد من التفعيل.

وتزداد القناعة اليوم في المُجْتَمَع الدَّوْليّ بأهَمِّيَّة تنسيق عَمَلِيَّات الإغاثة الإنْسَانِيَّة حول العالم؛ نظرًا لطبيعة الكوارث الطبيعيَّة والأزمات الإنْسَانِيَّة عَقِبَ الحروب والنِّزَاعَات، مِـــمَّا يَتطَلَّب جَهْدًا خارج قدرة السُّـــلُطات الوطنيَّة المحدودة وخارج نطاق الجُغْرَافِيَا

الوطنيَّة الضَّيِّقَة كذلك، مِمَّا يُحتِّم التعاون والتَّنْسِـــيق بين المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة والدَّوليَّة، وهذا ما يقوم به حَالِيًّا وتقع مكتب تنسيق الشؤون الإنْسَانِيَّة(1)، التَّابع للأمانة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة.

إنَّ هذا التَّنْسِيق الأُمَمِيّ على أهَمِّيَّته في تطوير العَمَل الإنْسَانيّ إلَّا أنَّه يحتاج لمزيدٍ من التَّفعيل لِيَرْقَى لمســـتوى المســـؤوليَّة المُلْقَاة على عاتقه، ويمكن في هذا الصَّدَد أنْ يَتِمَّ التَّنْسِيق على مستويين مُتكامِلَيْنِ؛ الأَوَّلُ مَحَلِّيّ أو إقلِيمِيّ والثَّاني دَوْلِيّ.

1. مكتب تنسيق الشُّؤون الإنْسَانِيَّة: **إحدى المُنَظَّمَات الفَرْعِيَّة في الأُمَم المُتَّحِدَة، تَشَكَّل في ديسمبر 1991م بموجب قرار الجمعيَّة العَامَّة**، ويهدف هذا المكتب إلى تعزيز اســتجابة الأُمَم المتَّحِدَة لحالات الطوارئ المُعَقَّدة والكوارث الطبيعيَّة من خلال إنشــاء إدارة الشــؤون الإنْسَانِيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الْحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/joS5B

المبحث الرَّابِع

الالتزام القانونيّ والانضباط الماليّ في المُنظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يتمُّ تنظيم وتقنين العَمَل الإنْسَانيّ في مختلف الدُّوَل؛ مــن خــلال تشريع وإقرار الأنظمة والقوانين الخَاصَّة الَّتِي يعمل القطاع الإنْسَــانيّ في إطارها، ويسير وفْق أحكامها، ويعتقد البعض أنَّ القوانين قد تُشكِّل معوِّقًا لحُرِّيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وعَقَبَــةً في طريق نمُوّها أو مَدْعَاة للتَّدَخُّل في شــؤونها، إلَّا أنَّ الحقيقة أنَّ هذه القوانــين تُشَــكِّل إطارًا لنمُوّ هــذه المُنَظَّمَات، كما تُشَــكِّل دِرْع حماية للعَامِلينَ وللمُتَبرِّعينَ على حَدٍّ ســواء، فالفوضى القَانُونيَّة لا تقدِّم أيّ قيمة جديدة للعَمَل الإنْسَــانيّ، وعلى العكس تمامًا، فإنَّ التَّطَوُّر المنشود في المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لا يمكن أن يُبْصِر النُّور إلَّا في ظِلّ بيئة قَانُونِيَّة وتشريعيَّة تُنَظِّم هذا العَمَل.

فحُبّ الخير وحْدَهُ لا يكفي، والنوايا الطَّيِّبَة ليست سِيَاجًا لحماية العَمَل الإنْسَانيّ، وهذا ما يَتطلَّب من المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة التَّأكِيد والعَمَل الدَّائِم على الالتزام بالقوانين والتشريعات ذات الصِّلة، وهذا الالتزام يبدأ من لحظة إشــهار تشــكيل المُنَظَّمَة، فالعَمَل الإنْسَانيّ في إطاره المُؤَسَّــسيّ لا ينبغي له أن يكون سرِّيًّا، وبالتَّالي؛ فإنَّ حصول الجمعيَّات والهيئات الخَيْرِيَّة على الشَّرعِيَّة من خلال التســجيل القانونيّ يُعْتَبَر الخطوة الأولى في اكتســاب المُنَظَّمَة الشَّرعيَّة القَانُونِيَّة، وبالتَّالي تهيئة الظروف المناسبة لنُمُوّها وتَطَوُّرها.

الالتزام القَانُونيّ وتطوُّر العَمَل الإنْسَانيّ

يُقَدِّم الالتزام القَانُونيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة جُمْلَةً من المنافع، يمكن إجمال أهمّها في النِّقَاط التَّالية:

- وَضْع نظام أسَــاسيّ للمُنَظَّمَة يوضِّح هُوِيَّة المُنَظَّمَة ورســالتها وأهدافها ونطاق عملها، والنُّظُم واللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة الَّتِي تعمل وفْقها، وهذا النِّظَام يُتيح للمتعَامِلِينَ مع المُنَظَّمَة، الدَّاخِلِيِّينَ والخَارجِيِّينَ، القُدْرَة على فَهْم آليَّة العَمَل في المُنَظَّمَة.

- بيان الهيكليَّــة الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وصلاحيَّـــات ومَهَامّ مجلس الإدارة، وهذا التحديد للصلاحيَّات والواجبات يلعب دورًا أسَاسِيًّا في الرِّقَابة على سُلُوك الإدارة والعَامِلِينَ.
- التأكُّد من أنَّ جميع الأنشطة والخِدْمَات الَّتِي تُقدّمها المُنَظَّمَة تتوافق مع الترخيص الممنوح لها، وهذا التَّوافق يساعد على تخصيص وتوزيع المُنَظَّمَات بشكلٍ مُتَوَازن على القطاعات المختلفة في البيئة المَحَلِّيَّة.
- ضَبْط العقود المُبْرَمَة بين المُنَظَّمَة والعَامِلِينَ معها، وبين المُنَظَّمَة والجِهَات المَانِحَة والدَّاعِمَة، ويُعْتَبَرَ هذا الضَّبْط مَدْخَلًا لمنع الفساد الإدَارِيّ والماليّ.

كما يجب أن يشـــمل الالتزام القَانُونِيّ التوصيف الوظيفيّ لمراكز العَمَل، ويشمل هذا التَّوصيف المســمَّى الوظيفيّ، ومكان العَمَل والصلاحيَّـــات والوَاجِبَات، والمُؤَهِّلات العِلْمِيَّة المطلوبة لشاغلها، ولمن يَرْفَع شَاغِل الوظيفة التقارير وممَّن يتلقَّاها، وبالتَّأكيد فإنَّ هـــذا التَّوصيف الدَّقيق يُتيح الفرصة لمعرفة مَوَاطِن القُوَّة والضَّعف لدى الموارد البَشَرِيَّـــة في المُنَظَّمَة، وبالتَّالي إتاحة الإمكَانِيَّة لترميم نقاط الضَّعف، وتعزيز نقاط القُوَّة بما يُمَكِّن المُنَظَّمَة مِن رَفْع سَوِيَّة أدائها.

كما يجب على إدارة المُنَظَّمَة الإنْسَـــانِيَّة تحديد الصِّفة التَّنْظِيمِيَّة والإدَارِيَّة والقَانُونِيَّة لأيّ فروعٍ لها في حال وُجُودها، وتوضيح جوانب العلاقة بين المُنَظَّمَة الأمّ والفروع، ولتوضيح هذا الجانب القانونيّ، لا بُدّ من ذِكْر الأشـــكال التَّنْظِيمِيَّة والقَانُونِيَّة للفروع التَّابعة للمُنَظَّمَة الأُمّ، وحدود علاقتها معها، **وفيما يلي أبرز هذه الأشكال:**

- فَـــرْعٌ مُبَاشِر وحَقِيقِيّ له مدير ومُوَظَّفون، ويَتْبع المركز الرَّئِيس مباشرةً وليس له مجلس إدارة.
- فَرْع اسْمِيّ له مجلس إدارة مسؤول عنه قانونيًّا ومسجَّل كمُنَظَّمَة مَحَلِّيَّة مُسْتَقِلَّة، وفي حال كان فَرْعًا لمُنَظَّمَة أجنبيَّة فإنَّه يُعَامَل قَانُونيًّا على أنَّه مُنَظَّمَة مَحَلِّيَّة.
- فرعٌ اسْـــمِيّ له مجلس إدارة، ولكن يَحِقّ للمُنَظَّمَة الأُمّ التصرُّف في شؤونه، فهذا الفَرْع يعامل قانونيًّا معاملة المُنَظَّمَة الأجنبيَّة.

هذا ويجب على إدارة المكاتـــب الفرعيَّة مراعاة الأمور الَّتِي تهتمّ بها الجهة المشرفَة على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة المركز الرَّئِيس، وذلك في حال كان الفَرْع في دولة أو ولاية أخرى، وتختلف تشريعاتها عن تلك الموجَوْدَة في ولاية المُنَظَّمَة الأُمّ.

إنَّ الاهتمام بالنواحي القَانُونِيَّة والتشريعيَّة النَّاظِمَة لعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، يساعد على عَدَم تعارض النشـــاط الإدَارِيّ والتَّشْغِيلِيّ للمُنَظَّمَات مع هذه القوانين، وبالتَّالي تهيئة البيئة المُنَاسِـــبَة لعمل وتطوُّر العَمَل الإنْسَانِيّ وخَاصَّةً من ناحية تنظيم الجهود بين المُنَظَّمَات، كما أنَّه يُمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تزويد الحكومة بمعلومات مُرْتَدَّة حول الثَّغرات التشريعيَّة الَّتِي تُشَـــكِّل عرقلةً للعَمَل الإنْسَانِيّ، بما يضمن الوصول إلى بيئة قَانُونِيَّة مثاليَّة تسمح بنُمُوّ وتطوُّر العَمَل الإنْسَانِيّ.

الانضباط الماليّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

يسعى إقرار الانضباط الماليّ كمُحدِّد رئيس لتطوير العَمَل الإنْسَانِيّ في إطاره المُؤَسَّسِيّ، إلى مواجهة الفســـاد من خلال مفاهيمـــه المختلفة؛ حيث تُعرِّفه مُنَظَّمَة الشَّـــفافِيَة الدَّولِيَّة[1] بأنَّه "إســـاءة استخدام السُّـــلْطَة العامَّة لتحقيق كَسْبٍ خاصٍّ"، أمَّا صندوق النَّقْد الدوليّ[2] فيرى أنَّه عبارة عن "الحصول على فوائد غير شريفة من أجل شخصٍ واحدٍ"، فالفساد الماليّ في حال وُجُوده يعتبر أخطر عقَبَة تُواجِه العَمَل الإنْسَانِيّ، ليس

1. **منظَّمــة الشَّــفافية الدَّوليَّة:** يُرْمَز لها اختصارًا (TI)، وهي مُنَظَّمــة دوليَّة غير حكوميَّة معنيَّة بمكافحة الفســاد أُنْشِــئَتْ عام 1993م، يَتَضَمَّن نطاق عملها الفســاد الســياسيّ وغيره من أنواع الفساد. وتشتهر عالميًّا بتقريرها السنويّ مُؤَشِّر مُدْرَكَات الفساد، وهو قائمة مقارنة للدُّوَل من حيث انتشار الفساد حول العالم، يقع مقرّ المُنَظَّمَة الرئيسيّ في برلين، ألمانيا، موقع ويكيبيديا الموســوعة الْحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/vFJzN
2. **صنــدوق النَّقْــد الدوليّ:** وكالة دوليَّة مُتَخَصِّصَة تابعة للأمم المُتَّحِدَة، أُنْشِــئَ الصندوق بموجب معاهدة دوليَّــة في عــام 1944م للعمل على تعزيز ســلامة الاقتصاد العالميّ، ويقع مقــرّ الصندوق في العاصمة الأمريكيَّة واشــنطن، وتشــمل عُضْويّته 189 بلدًا، موقع ويكيبيديا الموســوعة الْحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/aQt3g

في وجْه تَطوُّره فحســـب، بل وحتَّى في كَيْنُونَتِــهِ كعملٍ حضاريّ ذي قِيَمٍ نبيلةٍ، وتُعْتَبر مُكافحَة الفساد في المُنَظَّمَات على اختلاف أنواعها من المهامّ الصَّعْبَة والمُعَقَّدَة، لذلك تَعْتَمِـــد معظم المُنَظَّمَات والحُكُومَات على اتِّخاذ تدابـــير احترازيَّة تمْنَع من حصول حالات الفساد، من مبدأ أنَّ الوقاية منه أَوْفَر وقتًا وجهدًا من مكافحته.

وفي العَمَـــل الإنْسَـــانيّ، يُعدُّ المال هو عَصَب حياته، وشريـــان العَمَل وقَوَام المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وبفَقْدِهِ يصبح وجود هذه المُنَظَّمَات والعَدَم سواء، كما أنَّه أمانة كبيرة في يَدِ القائمين على العَمَل الإنْسَانيّ والمسؤوليَّة فيه خطيرة، مِمَّا يقتضي الدِّقَّة البالغة من قبل المَعْنِيِّينَ جَمْعًا وصَرْفًا، وينبغي السَّـــعي الجادّ للوصول إلى الاستقلاليَّة المَالِيَّة للمشاريع الإنْسَانِيَّة، كما يجب اتِّبَاع نظام محاسبيّ دقيق وواضح في كُلّ بلدٍ فيه عمل للمُنَظَّمَة، بما يُحقِّـــق التَّوَافق بين اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة وبين التشريعات ذات العلاقة بالإفصاح المحاســـبيّ والمَـــاليّ، كما يجب في حالة وجود نظـــام صَرْف مَرْكَزِيّ أن تقوم مكاتب الصَّرْف الفرعيَّة بتزويد المركز الرَّئِيسِيّ بتقارير مَالِيَّة ومحاسبيَّة دوريَّة.

إنَّ الانضباط الماليّ في حال تَمَّ اتِّباعه في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يقود لتعميق الإحساس بالمسؤوليَّة لدى العَامِلِينَ، ويُعْطِي انطباعًا للمُرَاقِبِينَ بجدِّيتها، وهذا الانضباط يُمْكِن تطبيقه من خلال جُمْلَة من السِّياسَات والإجراءات الدَّاخِلِيَّة في المُنَظَّمَة، وهي تَخُصُّ في الدرجة الأولى الإدارة العليا؛ كَوْنَهَا المُرَاقِب والمُوَجِّه لمعظم الأنشـــطة التَّشْـــغِيلِيَّة والتَّمْوِيلِيَّة.

وفيـــما يلي أهَمّ التَّدَابير الاحترازية الَّتِي تمُكِّن من تحقيق هذا الانضباط، والَّتِي تُعَدّ أيضًا عاملاً وِقَائِيًّا في حماية المُنَظَّمَة من الفَسَاد المَالِيّ:

- وجـــوب الابتعاد عن الجَمْع بين عضويَّة مجلـــس الإدارة وبين العَمَل في جهات تَمْويلِيَّة أو اسْتِشَارِيَّة تُقَدِّم خِدْمَات للمُنَظَّمَة.
- لا يجوز أن يضمّ مجلس الإدارة عضوين أو أكثر تجمعهما صِلَة قَرَابَة من الدَّرجة الأولى.

- لا يجوز أن تُولَّى مَهَمَّة تدقيق الحسابات لمُحاسِب سبَق أن شَغَلَ مقعدًا في مجلس الإدارة أو أحد أقاربه من الدرجة الأُولى أو الثَّانية.
- في حال تلقِّي تَبَرُّعَات عينيَّة يجب أن يُقدَّر ســـعرها وفْق الأســـعار السَّائدة في السُّوق وتُدْرَج ضمن الإيرادات كبندٍ سِعْرِي وليس عَيْنِيًّا.

بالتَّأكِيد لا يمكن الادِّعاء بأنَّ هذه الإجراءات هي الوحيدة، فهناك العديد من التَّدابير الاحْترِازِيَّة والَّتِي يمكن التَّنْسِـــيق بينها وبين معايـــير الحَوْكَمَة في المُنَظَّمَات، وهذه التدابير في حال تمَّ اتِّباعها وبالدِّقَّة والجِدِّيَّة المطلوبة ســـتفتحُ البابَ واســـعًا أمام إمكَانيَّة تطوير العَمَل الإنْسَانيّ، كمًّا ونَوْعًا، إضَافَةً إلى رَفْع قيمة هذا العَمَل في البيئة المَحَلِّيَّة والدوليَّة، والبيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة

المبحث الخَامِس

تفعيل دور المرأة في العَمَل الإنْسَانيِّ

ما يزال دور المرأة في العَمَل الإنْسَانيّ رَغْم مرور أكثر من قرن ونصف على الظُّهُور المُؤَسَّسِيّ لهذا العَمَل أقلّ من الدَّوْر الحقيقيّ الَّذِي يمكن أن تلعَبَهُ المرأة، ومع أنَّ دَوْر المرأة في الحياة المِهَنِيَّة في الإطار العَامّ تغيرَّ تغيرًّا جَذْريًّا مع بداية النِّصف الثَّاني من القرن العشرين، إلَّا أنَّ هذا التغيرُّ الإيجَابيّ كان خَجُولًا في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وخَاصَّةً في الدُّوَل النَّامِيَة، وهذا الدَّوْر الجُزْئيّ والضَّيِّق للمرأة لا يُشَكِّل انتقاصًا من قدرتها المِهَنِيَّة والإدَارِيَّة فحسب، بل يتعدَّاها ليُشَكِّل حرمانًا للعَمَل الإنْسَانِيّ من القيمة المُضَافَة الَّتِي يمكن أن تُقدِّمها المرأة، وعند الحديث عن أيّ تطوير منشود لهذا العَمَل، سيكون هذا التَّطَوُّر جزئيًّا ومنقوصًا ما لم يَتِمّ إشراك المرأة به.

إنَّ هذه المُطَالَبَة بدَوْرٍ فعَّال للمرأة لا يمكن أن يكون مِنَّة أو تَكَرُّمًا لها؛ فحقيقة الأمر أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ بحاجة لجهد المرأة، وخَاصَّة في ظِلّ الصِّفات النفسيَّة والسيكولوجيَّة الَّتِي تملكها المرأة، ويمكن استثمار هذا الصِّفات في تفعيل بعض الجوانب الإنْسَانِيَّة للخِدْمَات والمشاريع المُقَدَّمَة، وهنا بالتَّأكِيد لا نَدَّعِي أنَّ دَوْر المرأة معدومٌ في العَمَل الإنْسَانِيّ، ولكنَّ الحقيقة أنَّ هذا الدَّوْر مازال في حدّه الأدنى.

إنَّ العديد من الدُّوَل الغربيَّة قطعت أشواطًا مُهِمَّة في تطوير العَمَل الإنْسَانِيّ، وفي إشراك المرأة بهذا العَمَل، ووصلت لمرحلة كَوْن المرأة لها اليَد الطُّولَى في بعض الخِدْمَات والنَّشَاطَات، وذلك من منطلق أنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ من فروع العلوم الاجْتِمَاعِيَّة، وهذه العلوم تُعْتَبر مجالًا إبْدَاعيًّا للمرأة مقارنةً بالعلوم التَّطْبِيقِيَّة الَّتِي يتفوَّق الرَّجُل فيها تَفَوُّقًا واضحًا، ففي الولايات المتَّحِدَة الأمريكيَّة تشير التقارير الإحصائيَّة(1) إلى

1. الرماني، زيد بن محمد. دور المرأة في العَمَل الخَيْرِيّ، موقع الدكتور زيد الرماني، فبراير 2010م، تاريخ الزيارة 10 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/NdBi8

أنَّ ثُلُثَي القُوَى العاملة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الأمريكيَّة هم من النِّسَاء، وأنَّ قيمة التَّبَرُّعَات النِّسائِيَّة فاقت 28 مليون دولار أمريكيّ.

مجالات إبْدَاع المرأة في العَمَل الإنْسَانيّ

يُعْتَبَر تمكين المرأة في العَمَل الإنْسَانيّ من عوامل تطوير هذا العَمَل، وذلك انطلاقًا من تفوُّق المرأة الوَاضِح على الرَّجُل في بعض المجالات والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فالتَّعَامُل مع الأطفال يُعْتَبر مجالَ إبْدَاعٍ للمرأة؛ كَوْنها مهيَّأةً نَفْسيًّا وسيكولوجيًّا وفِطْريًّا لهذه المَهَمَّة، كما أنَّ التَّعَامُل مع النِّسَاء المُسْتَهْدَفَات بالخِدْمَات الإنْسَانِيَّة هو مجالٌ حَتْمِيّ للمرأة، وفي معظم الحالات تكون نِسْبَة تعاون النِّسَاء المُسْتَهْدَفَات مع العَامِلِينَ الرِّجال مُنْخَفِضَةً مقارنةً مع تَعَاوُنهنَّ مع العاملات النِّسَاء، فتكليف النِّسَاء بهذه المَهَامّ من شأنه تطوير الخِدْمَات المُقَدَّمَة كمًّا ونَوْعًا، وفي هذا الصَّدَد تشير الدِّرَاسَات الأكاديميَّة إلى أنَّه للنِّسَاء مَيْلٌ إيجَابيّ للعَمَل في المجال الإنْسَانيّ فيما لو أُتيحَت الفرصة لهنَّ، ففي دراسةٍ صادرة عن كُلِّيَّة التربية في جامعة الأزهر(1)، بيَّنت هذه الدِّرَاسَة أنَّ للنِّسَاء اتِّجاهات إيجَابِيَّة نحو الانخراط في العَمَل الإنْسَانيّ لا سِيَّما المُؤَسَّسِيّ منه.

وفيما يلي أهَمّ المجالات الَّتِي يمكن للمرأة أن تُبْدِع فيها بما يُحَقِّق تطوُّرًا ونُمُوًّا للعَمَل الإنْسَانيّ كمًّا ونَوْعًا:

- **التعليم:** تُقَدِّم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة خِدْمَات تعليميَّة مُوَجَّهَة للأطفال كمناهج دراسيَّة، أو للكبار كبرامج مَحْو الأُمِّيَّة، وتُعْتَبَر الخِدْمَات التَّعْلِيمِيَّة من الخِدْمَات الَّتِي يمكن للمرأة أن تنجح بها أكثر من نجاح الرَّجُل؛ كَوْن هذه الخِدْمَات تحتاج لتفاعل عَاطِفِيّ بين المُدَرِّس والمُتَلَقِّي وخَاصَّة فيما يتعلَّق بالأطفال.

1. الزين، غدير برنس عضوب. **اتِّجاهات المرأة نحو العمَل التَّطَوُّعِيّ**، مجلَّة كُلِّيَّة التربية، جامعة الأزهر، 2016م، تاريخ الزيارة 10 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/AF7Dy

- **الخِدْمَات النِّسَــائِيَّة:** تَستهدف المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة النِّسَاء بعددٍ من الخِدْمَات والمشاريع الهادِفَة لتمكين النِّساء اقْتِصَادِيًّا واجْتِمَاعِيًّا، ففي حال كَوْن القائمات على هذه الخِدْمَات والمشاريع من النِّسَاء، يمكن أن تضمن المُنَظَّمَة تحقيق انتشارٍ أوسع للخِدْمَات وخَاصَّة في البيئات المُحافِظَة والرِّيفيَّة.
- **جَمْع البيانات:** تهتمُّ معظم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ببناء قاعدة بيانات للبيئة العاملة بها، وبِقَدْرِ ما تكون هذه القاعِدَة شاملة بقَدْر ما تَعْظُم الفائدة منها، ويرتبط تَطَوُّر الخِدْمَات المُقَدَّمَة بشَــكْلٍ مُبَاشِر بحَدَاثَة ودِقَّة هذه البيانات، وتعتمد المُنَظَّمَات في جَمْع البيانات على عِدَّة أســاليب؛ منها الأساليب التكنولوجيَّة كالاستبيانات الإلكترونيَّة، أو التَّواصُل المُبَاشِر مع المُسْــتَهْدِفينَ، ســواءً هاتفيًّا أو باللِّقَاءَات المُبَاشِرَة، والاعتماد على النِّسَــاء في جَمْع البيانات وخَاصَّة المُتَعَلِّقَة بالنِّسَــاء في اللِّقاءات المُبَاشِرَة يُعْتَــبر ذا فاعليَّة كبرى مُقَارَنَة مع فاعليَّة تكاد تكون معدومةً في حال كان القائمون كلهم ذكورًا.
- **الإسعافات الأَوَّلِيَّة:** فالنِّساء يُبْدُونَ بشَكْلٍ عَامّ براعةً في مجال تقديم الخِدْمَات التَّمْريضِيَّــة، وهذا ما يمكن مُلاحَظَتُهُ في القِطاعـــات الصِّحِّيَّة العَامَّة، فغَالِبِيَّة الكادر التَّمْريضِيّ في المستشفيات هم من النِّساء، لذلك يمكن الاستفادة من هذا المَيْل لدَيْهِنَّ بتَكْليفِهِنَّ بخِدْمَات الإسعافات الأَوَّلِيَّة خلال أعمال الإغاثة.
- **الأنشـــطة المَكْتَبِيَّة:** وهي أعمالٌ تناسب غَالِبِيَّة النِّساء، وخَاصَّةً أنَّها تَتِمُّ في بيئة عمل دَاخِلِيَّة تُناســب الأوضاع الفيزيولوجيَّة للنِّسَاء، إضَافَة إلى كونها بيئة آمِنَة وخالية من المَخَاطِر.
- **العلاقات العَامَّة:** وهي أيضًا من المجالات الَّتِي يمكن للنِّســاء تقديم خِدْمَاتهنَّ من خلالهـــا، وذلك من خلال تكليفهنَّ بتنظيم اللِّقَـــاءَات مع المَانِحِينَ، أو نَقْل المعلومات من وإلى المُسْــتَفِيدِينَ، إضَافَة إلى تنظيم الفعاليَّات المختلفة والقيام بالأنشطة الإعلاميَّة.

لا يمكن الادِّعاء بأنَّ هذه المجالات هي الحَصْرِيَّة لعمل المرأة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ولكنَّهــا أكثر المهامّ قَبُولًا في مختلف البيئات، فالدَّوْر الَّذي يمكن أن تؤدِّيه النِّسَــاء يرتبط وبشَــكْلٍ مُبَاشِر مع العادات والتقاليد السَّــائِدَة في بيئة عمل المُنَظَّمَة، وبقَدْر ما تلتزم المُنَظَّمَات بهذه العادات والتقاليد بقَدْرِ ما تلقى نجاحًا في مســعاها لتطوير العَمَل ولمنح المرأة دورًا أكثر فاعليَّة وعمقًا وتأثيرًا.

طُرُق تفعيل دَوْر المرأة في العَمَل الإنْسَانِيّ

إنَّ معظم البيئات الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي هي بحاجةٍ مَاسَّــةٍ للعَمَل الإنْسَــانِيّ تُعْتَبر ذات دَوْر مُنْخَفِض للنِّســاء في هذا العَمَل، وهي من أكثر البيئات حاجةً لتطوير الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة المُقَدَّمَة وزيادة فاعليّتها، وبالتَّأكيد فإنَّ التطوير المنشود لا بُدَّ أن يَمُرّ بتمكين المرأة في القطاع الإنْسَــانِيّ بما يتناســب مع طبيعة هذه البيئة أخلاقيًّا وأيديولوجيًّا، وبغَضّ النَّظَر عن طبيعة كُلّ بيئة يمكن وضع جُمْلَة من الإجراءات والآليَّات الَّتِي تُمَكِّن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من تمكين المرأة أو على الأَقَلّ من زيادة فاعليّتها النِّسْبِيَّة في هذا العَمَل، **وفيما يلي أهَمّ هذه الإجراءات:**

- تخصيص مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة مَعْنِيَّة بشؤون المرأة وتُشَكِّل النِّسَاء في هذه المُنَظَّمَات العَصَب الرَّئِيس، سواءً على المستوى الإدَارِيّ أو التَّشْغِيلِيّ، وهذا يتقاطع مع الدَّعْوَة لتخصيص العَمَل كمَدْخَل للتطوير، أو يمكن الاستعاضة عن هذه المُنَظَّمَات المُسْتَقِلَّة بفروعٍ مُسْتَقَلَّة تُعْنَى بشؤون المرأة وخِدْمَاتها.
- إتاحة الفرصة للنِّســاء للتَّبَرُّع للأنشطة الإنْسَــانِيَّة، من خلال تكليف مندوبات وإدَارِيَّات مَهَمَّتهنَّ التَّعَامُل والتَّوَاصُل مع المُتَبَرِّعَات.
- إجراء دراسات مَيْدَانِيَّة وتطبيقيَّة حول الأنشطة والخِدْمَات الَّتِي تَلْقَى قبولًا أكثر من المُسْتَفِيدِينَ في حال كان القائمون عليها من النِّسَاء.
- دراســة العادات والتَّقاليد السَّــائدة في كُلّ بيئةٍ، والعَمَل على تمكين المرأة بما ينسجم مع هذه العادات.

- اســـتهداف البيئة بحَمَلات توعية طويلة الأجل؛ تهدف إلى بيان أَهَمِّيَّة المرأة في العَمَل الإنْسَانِيّ، وإلى توضيح طبيعة المهامّ الَّتِي ستُوكَل لها في المُنَظَّمَة، وبالطَّبع فإنَّ هذه الحَمَلات لا يمكن أن تُؤْتِي ثمارها في المدَى القصير.

المبحث السَّادِس

الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ

مع اتِّسَــــاع نطاق عَمَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ومع ازدياد عدد وحَجْم هذه المُنَظَّمَات، وزيادة أعداد العَامِلِينَ في هذا المجال، تبرز أهَمِّيَّة اعتماد منظومة العَمَل الإنْسَانيّ على شـــهادات مِهَنِيَّة، تمُنْح للعَامِلِينَ في هذا المجال بناءً على اعتبارات موضوعيَّة مُحَدَّدَة مُسْـــبَقًا، فالعديد من قطاعات العَمَل المختلفة تلجأ لإصدار هكذا شهادات، كنَوْع مـــن آليَّات الضَّبْط الأخلاقيّ والفَنِّيّ والمِهَنِـــيّ للعَامِلِينَ، بحيث يُضمَن ألَّا يَعْمَلَ في هذه القطاعات إلَّا مَن كان جديرًا أخلاقيًّا ومِهَنِيًّا، فمِهَن الطِّبّ والمُحَاسَبَة والمحاماة وغيرها تلجأ لإصدار هكذا شـــهادات للعَامِلِينَ بها وفْق اختبارات مُسْبَقَة بعضها فَنِّيّ والآخر أخلاقيّ، والعَمَل الإنْسَانيّ أحوَج ما يكون لإصدار هكذا شهادات، فهي تُقَدِّم قِيمَة مُضَافَة جديدة للعَمَل الإنْسَانِيّ وللمُنَظَّمَات وللعَامِلِين.

أهَمِّيَّة الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

تُقَدِّم الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في حال اعتمادها خِدْمَات عِدَّة على عِدَّة مستويات، منها على مســـتوى منظومة العَمَل الإنْسَانيّ بالكامل أو للمُنَظَّمَات أو للعَامِلِينَ، **وفيما يلي أبرز النِّقَاط الَّتي تُوضِّح هذه الأهَمِّيَّة:**

- تنظيفُ قطاع العَمَل الإنْسَـــانيّ من الدُّخَلاء الَّذِينَ لا يُولُونَ البُعْدَ الأخْلاقِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ الأهَمِّيَّة الكَافِيَة، أو لا يَتَمتَّعُون بالخبرة والأهليَّة الفَنِّيَّة، وبالتَّالي قد تقود أفعالهم وسُـــلُوكيَّاتهم إلى تردِّي جَوْدَة الخِدْمَات المُقَدَّمَة، وإلى استياء المُسْتَفِيدِينَ، بالإضافة إلى الإساءة إلى سُمْعَة المُنَظَّمَات العَامِلِينَ بها.
- تحسين مستوى الخبرة لدى العَامِلِينَ في القِطَاع الإنْسَانيّ، فوُجُود هكذا شهادات يضمن توافر مســـتوًى مُحَدَّد من الخبرة لا يجوز قبُول ما دونه، وهذا بالتَّأكيد يقود إلى رَفْع مُستوى الخِدْمَات المُقَدَّمَة للمُسْتَفِيدِينَ.

- حماية العَامِلِينَ في القِطَاع الإنْسَانيّ، فتوافر هكذا شهادات يُوَفِّر حمايةً قانونيَّة للعَامِلِينَ، إضافةً إلى تحسين النَّظْرَة العَامَّة للعَامِلِينَ في هذا القطاع، ولا يُقْصَد هنا أنَّ النَّظْرَة الحاليَّة سلبيَّة، ولكِنَّهَا تُعْتَبَر مَنْقُوصَة كَوْنَه لا يُنظَر للعَمَل الإنْسَانيّ على أنَّه مِهْنَة مُستَقِلَّة.
- تَنْمِيط العَمَل الإنْسَانيّ وتوحيد المعايير والضَّوابِط، ففي الوقت الحَاليّ نجد أنَّ كُلّ مُنَظَّمَة تُصْدِر لوائح دَاخِلِيَّة خاصَّةً بها تُوضِّح الضَّوابِط والمعايير الَّتِي سَتَلْتَزِمُ بها سواءً على مستوى الضَّوابِط العَامَّة أو الخَاصَّة، من استقلاليَّة، وحِيَادِيَّة، ومعايير أخْلاقِيَّة، وغيرها، فتُصْبِح هذه الجهات المُسْتَقِلَّة هي الحَكَم الفِعْليّ في التزام هذه المُنَظَّمَات بالمعايير والضَّوابِط، كما تُصْبِح الضَّوابط والمعايير مُوَحَّدَة بين جميع المُنَظَّمَات بحيث تقوم هذه الجهات باعتمادها ونشرها بحيث تكون مُلْزِمَة لجميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة.

الجِهَات المُخَوَّل لها إصدار شهادات العَمَل الإنْسَانِيّ

من المُسَلَّم به أنَّ الشِّهَادَات المِهَنِيَّة على اختلاف أنواعها لا تُصدَر وتُمنَح اعتباطيًّا وإلَّا فَقَدَتْ قِيمَتهَا وأضاعت الهَدَف الَّذِي تَمَّ إصدارها لأجله، فلا يجوز أن تُمْنَح هذه الشَّهَادَات من المُنَظَّمَة نفسها للعَامِلِينَ بها، فالجِهَة المُخَوَّلَة بإجْرَاء الاختبارات ومَنْح الشَّهَادَات يجب أن تكون مُسْتَقِلَّة، وقد يُنَاط بهذه الجهات المُرَخَّص لها إصدار هذه الشَّهَادَات إجراء دورات تَدْرِيبِيَّة للعَامِلِينَ الجُدُد وحتَّى ترقية القُدَامَى فَنِّيًا وتعريفهم بأخْلاقِيَّات العَمَل الإنْسَانيّ.

فهذه الجِهَات المُخَوَّلَة بإصدار هذه الشَّهَادَات يجب أن يكون مُعْتَرَفًا بها من جميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ويمكن أن تكون الجهة المُصْدِرَة ذات صفة دوليَّة بحيث يمكن أن تُسَيْطِر على مُدْخَلات العَمَل الإنْسَانيّ على المستوى العَالَمِيّ، وبالطَّبْع يجب أن تكون هذه الشَّهَادَات مُلْزِمَةً، بحيث يُمْنَع أيّ شخصٍ لا يحمل هذه الشَّهَادَة من العَمَل في المجال الإنْسَانيّ، ويجب أن تكون الشَّهَادَة المُخَصَّصَة للإدَارِيِّينَ مختلفةً عن تلك

المُخَصَّصَة لعُــمَّال الإغاثة أو لمُقَدِّمي الخِدْمَات والإعانــات، ويمكن أن يكون لهذه الجِهَات المُصْدِرَة للشــهادات صِفَةٌ أكاديميَّةٌ وتدريبيَّةٌ، بحيث يُنَاط بها وضْع مَنَاهج نَظَرِيَّــة وبرامج تَطْبيقيَّة تكون ذات بُعْدَيْنِ اثنين؛ الأَوَّل مُوَجَّهٌ للعَامِلِينَ الجُدُد؛ فيَتِمّ تزويدهم بالضَّوابط والإرشادات المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَانيّ إضافةً إلى تأهيلهم المِهْنِيّ للعَمَل، والبُعْد الثَّاني يَتَعَلَّق بترقية العَامِلِينَ القُدَامَى فَنِّيًّا، سواءً في المستوى العَمَليّ أو الإدَاريّ، بحيــث يمكن القول بأنَّ هذه الجهات المُصْدِرَة تُصْبِح بمثابة ضَابِط للجَوْدَة في العَمَل الإنْسَانيّ، فتقوم بإصدار تصنيفات تَرْتِيبِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وفْق معايير الجَوْدَة المُطَبَّقَة فَنِّيًّا وأخْلاقِيًّا.

من الفوائد غير المُباشِرَة لهذه الشَّهَادَات

إنَّ العديد من المعايير الأَخْلاقِيَّة والضَّوابط الإرشاديَّة في العَمَل الإنْسَانيّ تَخْضَع في بعض الأحيان للتفسير الشَّــخْصِيّ من قِبَل العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أو حتَّى من قِبَل القائمين على هذه المُنَظَّمَات، وهذا التفســير الشَّــخْصِيّ قد لا يكون صائبًا دائمًا، هذا الاختلاف في التَّفْســير يُؤَدِّي إلى تنامي الاختلافات بين المُنَظَّمَات وبين العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة الواحدة، وقد يؤدِّي هذا الاختلاف في الفَهْم أو التَّفْسِــير إلى تَدَنِّي جَوْدَة العَمَل الإنْسَــانيّ بشكلٍ أو بآخر، فهذه الجهات المُصْدِرَة للشَّهَادَات يمكنها القضاء على هذه الاختلافات تمامًا، إضافةً إلى إصدار مَنْشُــورات إلكترونيَّة ووَرَقِيَّة تُــوَزَّع على المُنَظَّمَات وعلى العَامِلِينَ تُوضِّح وتُبَــيِّن المعنى الدقيق لكُلّ مِعْيارٍ بحيث يَنْتَفي أيُّ فَهْم خَاصّ خاطئ.

أنواع الشِّهَادَات المِهَنِيَّة في العَمَل الإنْسَانيّ

لا يَنْبَغِي أن تكون الشِّــهَادَات المِهَنِيَّة ذَاتَ نَمَطٍ واحِدٍ، وإلَّا فَقَدَتْ قُدْرَتَهَا على ضَبْط مُدْخَــلات ومُخْرَجَات العَمَل الإنْسَــانيّ، ففاعليّتها الحَقِيقِيَّــة تَكْمُن في كَوْنِهَا ذات مســتويات عِدَّة وأبعاد مختلفة، فالتَّنَوُّع في الشِّــهَادَات المِهَنِيَّة يُغْنِي العَمَل الإنْسَانيّ ويَفْتَح أمامه آفاقًا جديدة للتطوير، وكُلّ نَوْعٍ من الشَّــهَادَات يُسْــبَق بدَوْرَة نَظَرِيَّة

وعَمَلِيَّـــة، بحيث لا يَتِمّ مَنْح الشَّـــهَادَة إلَّا بعد التَّحَقُّق من قـــدرة العَامل على القيام بواجباته المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَـــانيّ على أكملِ وجْهٍ، وفيما يلي سَنُبَيِّنُ أنواع الشَّهَادَات الَّتِـــي يمكن مَنْحُهَا من هذه الجِهَات وذلك وفْق التَّخَصُّصَات الموجَوْدَة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

- **شـــهادة العَمَل المُبَاشِر:** وتُمنَح هذه الشَّهَادَة للعَامِلِينَ في مراكز تقديم الخِدْمَات وتوزيع الإعانات، ويُرَاعَى عند مَنْح الشَّهَادَة الإلمام التَّامّ للعَامِل بخصائص عَمَله المِهَنِيَّة والأَخْلاقِيَّة، بحيث يكون قادرًا على تأدية مَهَامّه وفْق الجَوْدَة المطلوبة.
- شهادة العَمَل التَّوْثِيقيّ: وتَخْتَصّ هذه الشَّهَادَة بالعَامِلِينَ المُوكَل لهم التَّوْثِيق سَوَاءً أكان للخِدْمَات والإعانات أو لتوثيق المُبَادَرَات والمشـــاريع، ويُرَاعَى عند مَنْحها إلمام حاملها بمُتَطَلَّبَات العَمَل الفَنِّيّ والأَخْلاقِيّ، بحيث يقوم بعمله دون أيّ إخلال بالضَّوابِط الموضوعة والمعايير المُتَّبَعَة.
- **شهادة للتَّعَامُل مع المَانِحِينَ:** وفْق هذه الشَّهَادَة يمكن للعامل التَّعَامُل مع المَانِحِينَ وتوضيح الآليَّات والضَّوابِط الواجِب اتِّبَاعُهَا لإرضاء المَانِحِينَ من ناحية شروطهم المطلوبـــة؛ بحيث لا تُؤَثِّر هذه الشروط على جَوْدَة العَمَل ونَوْعِيّته، وبالتَّأكِيد فإنَّه يمكن للمَانِحِينَ رَفْض التَّعَامُل مع أيّ شخصٍ لا يحمل هذه الشَّهَادَة.
- **شـــهادة لإدارة المشاريع والمُبَادَرَات المُجتَمَعِيَّة:** تَخْتَصّ هذه الشَّهَادَة بالعَامِلِينَ في قطاع إدارة المشاريع ذات الطَّابَع الإنْسَانيّ وتنظيم المُبَادَرَات المُجْتَمَعِيَّة على اختلاف أنواعها، ويُشْتَرَط لمَنْحِهَا إلمامُ العامِل بالقواعِد الإدَارِيَّة الخَاصَّة بالمشاريع إضافةً إلى الوَعْي الاجْتِمَاعِيّ، والقُدْرَة على التَّعَامُل مع الشَّرَائح المُجْتَمَعِيَّة المختلفة.

وبالتَّأكِيد ليست هذه الاختصاصات الحَصْرِيَّة للشَّهادات الَّتِي يُمْكِن مَنْحُها؛ فقد تَفْرِز طبيعة العَمَل الإنْسَـــانيّ اختصاصاتٍ جديدةً، وعند كُلّ اختصاصٍ جديدٍ يمكن العَمَل على وضْع الضَّوابِط الخَاصَّة بهذا الاختصاص، ووَفْق الضَّوابِط الموضوعة يمكن البَدْء بمَنْح الشَّهَادَات.

إنَّ تَطْوير منظومة العَمَل الإنْسَانِيّ ليست مَهَمَّة مَرْحَلِيَّة يمكن القول بأنَّها قد أُنْجِزَتْ باتِّباع بعض الخُطُوَات وتَطْبِيق بعض المفاهيم، فهي مرحلة دَائِمَة ومُسْتَمِرَّة لا يمكن أن تَعْرِف نهايةً؛ فعند تَوَقُّفها لأيِّ سببٍ كان، يمكن القول بأنَّها إيذانٌ بتَدَهْوُر هذا العَمَل وتَرَاجُع فاعليّته؛ ومحاور التَّطْوير الَّتِي تَمَّ اقتراحها في هذا الفصل ليست المَحَاوِر الوحيدة أو الحَصْرِيَّة؛ فالتَّطْوِير عمليَّة مُتَكَامِلَة، وكُلَّمَا أُدْخِلَ بها عناصر إضافيَّة كُلَّمَا انعكس ذلك على زيادة فَاعِلِيّتهَا، فأيّ تطويرٍ منشودٍ لا بُدَّ أنْ يَتِمَّ إشراك كُلّ أطراف العَمَل الإنْسَانِيّ به، بَدْءًا من المَانِحِينَ مُرورًا بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فالمُسْتَفِيدِينَ، وكذلك المُجْتَمَع المَحَلِّيّ الَّذِي يَلْعَب دَوْر المُرَاقِب.

الفَصْل الرَّابِع عشَر
مُعَوِّقَات العَمَل الإنْسَانِيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **تأثُّر العَمَل الإنْسَانِيّ بالسِّياسَة**
  - التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ المُبَاشِر
  - التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ غير المُبَاشِر بالعَمَل الإنْسَانِيّ
  - أسباب تأثُّر العَمَل الإغَاثِيّ بالسِّيَاسَة
- المَبْحَث الثَّانِي: **المُعَوِّقَات المُتَعَلِّقَة بفِرَق العَمَل**
  - الانخفاض العدَدِيّ والنَّوْعِيّ للعَامِلِينَ في المجال الإنْسَانِيّ
  - أسباب الإحجام عن العَمَل الإنْسَانِيّ
  - استهداف مُوَظَّفِي الإغَاثَة
- المَبْحَث الثَّالِث: **المُعَوِّقَات المُتَعَلِّقَة بالمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة**
  - المُعَوِّقَات الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة
  - المُعَوِّقَات القَانُونِيَّة والتَّشْرِيعِيَّة
  - مُعَوِّقَات تنفيذيَّة
- المبحث الرَّابِع: **المُعَوِّقَات المُتَعَلِّقَة بالبيئة الاجْتِمَاعِيَّة**
  - المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة النَّاتِجَة عن البيئة
  - المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة ذات الصِّلَة بالمُنَظَّمَة
  - الاستغلال الاجْتِمَاعِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ
- المبحث الخَامِس: **المُعَوِّقَات المَالِيَّة**
  - انخفاض الموارد المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة
  - النَّزَاهَة والأمَانَة في العَمَل الإنْسَانِيّ
  - الفَسَاد المَالِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

الفصل الرَّابِع عشَر

مُعَوِّقَات العَمَل الإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

يُواجِه العَمَل الإنْسَـــانيّ في المُجْتَمَعَات بشـــكلٍ عَامّ العديد من العوائق والعراقيل، فأيّ ما كان مجال العَمَل الإنْسَـــانيّ أو الإغاثيّ، وأيًّا مـــا كانت أُطُره التَّكوينيَّة، ما بين فَرْدِيَّة أو مُؤَسَّسَاتيَّة، وأيضًا أيًّا ما كان عدد وحَجْم المُسْتَفِيدِينَ من هذا العَمَل؛ فـــإنَّ هناك الكثير من المُعَوِّقَـــات الَّتي تقف في طريقه وفي طريق نُمُوّه وتطوُّره؛ الأمر الَّذِي قد يقود إلى انخفاض مَرْدُودِيّته الإنْسَـــانِيَّة والاقْتِصَادِيَّة والتَّنْمَوِيَّة، وقد تصل في بعض الحالات إلى تَوَقُّفه، وإذا كان العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ يوجد في قلب المُعْضِلات الإنْسَانِيَّة، بهدف التَّخفيف عن المُحْتَاجِينَ والمُسَاعَدَة على تجاوُز الأزمات والكوارث في أوســـاط المَنْكُوبِينَ، فإنَّه بدوره يُوَاجه مُعَوِّقَات شَتَّى تجعله مَحَـــكًّا حَقِيقِيًّا لتطبيق قِيَم وأخلاقِيَّـــات التَّضحية والبَذْل والعطاء دونما حدودٍ، بشكلٍ يتجاوز حدود النظريَّة إلى واقعيَّة التَّطبيق.

وتنقسم هذه المُعَوِّقَات والإشـــكاليَّات إلى مُعَوِّقَات ذَاتِيَّة ومَوْضُوعِيَّة؛ فالذَّاتِيَّة منها تَتَعَلَّق بالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وكُلّ ما له علاقة بالبيئة الدَّاخِلِيَّة لها، ســـواءً من النَّاحِيَة الإدَارِيَّة أو القَانُونِيَّة أو السِّيَاسِيَّة أو المَالِيَّة، وتشمل هذه المُعَوِّقَات ضَعْف التَّنْسِيق في مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانيّ بالكامل، فالفَرْدِيَّة تَطْغَى على أسلوب عمل بعض المُنَظَّمَات، أمَّا المَوْضُوعِيَّة فتَتَعَلَّق بالبيئة المحيطة، الاجْتِمَاعِيَّة والسِّيَاسِيَّة والقَانُونِيَّة، كإطارٍ مُؤَثِّر وتَفَاعُلِيّ، يُحِيط بالمُنَظَّمَات كما يُحِيط بالفئات المُسْتَهْدَفَة، فالبيئة الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مُشْبَعَة بمختلف أشـــكال الضُّغُوط والعَرَاقِيل، منها السِّيَاسِيّ والمَالِيّ وحتى الأَمْنِـــيّ، نَاهِيكَ عن بيئة عَمَل مَلِيئَة بالحروب والصِّرَاعَات، كُلّ هذه الصُّعُوبَات تأتي في ظِلّ مواردَ شحيحةٍ وضعيفةٍ، بل ومعدومةٍ في بعض الأحيان.

كلّ هذه الإشـــكاليَّات والتَّحَدِّيَات المُتَعَدِّدَة، نتناولها بالشَّرح والتفصيل خلال مباحث هذا الفصل، مُحاولين معرفة مَواطِن الخَلَل بدِقَّةٍ؛ علَّ هذا الفصل يكون خُطْوَة أُولَى في مُوَاجَهَة هذه التَّحَدِّيَات وإيجاد الحلول لها.

المبحث الأَوَّل

تأثُّر العَمَل الإنْسَانيّ بالسِّيَاسَة

حقَّق العَمَل الإنْسَانيّ نَقَلات نوعيَّة جعلته يتحوَّل من نشاطٍ شعبيٍّ يعتمد مَن يمارسه على الارتجال والعفويَّة إلى عِلْم وفنٍّ يقوم على أُسُس عِلْميَّة مُؤَسَّسِيَّة؛ حيث وُجِدَتْ ضوابط وأُطُرٌ تُحدِّد للعَامِلِينَ طُرُق ممارسة مجالاته الَّتي توسَّعَت هي الأخرى، وهذه النَّجَاحات دفعَت العديدَ من الجِهَات لمحاولة استغلال المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لغاياتٍ مختلفةٍ ولأهدافٍ مُتَبَايِنَةٍ تَرَاوحت بين المكاسب المَادِّيَّة الخَاصَّة والأغراض الدعائيَّة لصالح الانتماء السِّيَاسِيّ والعقائديّ أو المذهبيّ.

وهذا ما يُحَتِّم على المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة التَّركِيز على رَكَائِز الحِيَادِيَّة والاستقلاليَّة في العَمَل، وإيجاد اسْتِرَاتِيجِيَّات واضِحَة تُمَكِّنها من أداء عملها بعيدًا عن أيّ تدخُّلات سِيَاسِيَّة، إلَّا أنَّ هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّات قد لا تكون دائمًا ناجِحَةً، مِمَّا يُسْقِط هذه المُنَظَّمَات في فَخّ الولاء السِّيَاسِيّ.

وتتعدَّد صُوَر التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ في العَمَل الإنْسَانيّ، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذا التَّدَخُّل يهدف لاستغلال هذا العَمَل لتحقيق مَكَاسِبَ سِيَاسِيَّة على حساب العَمَل الإنْسَانيّ، ومنها تَدَاخُل مُبَاشِر وآخر غَيْرُ مُبَاشِر، وكلا الوَجْهَيْنِ للتَّدَاخُل يحمل سَلْبِيَّة تَامَّة للعَمَل الإنْسَانيّ ويسبِّب على المدى الطويل إخراج هذا العَمَل عن إطاره الأساس وهدفه المُعْلَن.

وفيما يلي أهَمّ صُوَر التَّدَخُّل بين الإغَاثَة والسِّيَاسَة

التَّدَخُل السِّيَاسِيّ المُبَاشِر

يُعْتَبَر هذا التَّدَخُل من أخطر التهديدات الَّتي تُوَاجِه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وتلجأ إليه بعض الحُكُومَات أو النُّخَب السِّيَاسِيَّة وحَتَّى العَسْكَرِيَّة للحصول على مَكَاسِب سِيَاسِيَّة

حُكُومِيَّة أو شـــخصيَّة، كأنْ تَفْرِض الحُكُومة أو أطرافٌ بها على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تقديمَ خِدْمَاتها لفئاتٍ مُحَدَّدَة دعمًا لحملة انتخابيَّة أو لأطرافٍ شَـــعْبيَّة مُوَالية للتَّيار السِّـــيَاسِيّ؛ ومِن البَدِيهيّ هنا أنْ نقول بأنَّ الحِيَادِيَّة والاســـتقلاليَّة هي الحَلّ النَّاجِع لهذا التَّدَاخُل، ولكنْ هل الوُصُول للحِيَادِيَّة والاستقلاليَّة بالأمر السَّهل والمَهَمَّة اليَسِيرَة. تُثْبِت الوَقَائع الميدانيَّة أنَّ التزام المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بالحِيَادِيَّة والاستقلالية ليس بالأمر السَّـــهل، خَاصَّةً في ظِلّ بيئة مليئة بالحروب والصِّرَاعَات، وهذا ما أكَّدته المراكز البَحْثِيَّة والإعْلامِيَّة[1] من خلال طَرْحها مصطلح "جدليَّة العلاقة بين الإغَاثَة والسِّيَاسَـــة"، فوَفْق هذا المصطلح قد تجد المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة نفسها بين خيارين لا ثالـــث لهما، إمَّا أن تتنازل عن بعض الحِيَادِيَّة والاســـتقلاليَّة أو أن تتنازل عن العَمَل الإنْسَانيّ بالكامل، وهذا ما يُؤكِّد أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ نفسه قد يكون الضَّحِيَّة في بعض النِّزَاعَـــات؛ ففي اليمن علَّقَت الحكومـــة اليمنيَّة أعمال مُنَظَّمَة أطِبَّاء بلا حدودٍ على خَلفيَّة نَشْر قناة الجزيرة تقريرًا مَصْدره المُنَظَّمَة المذكورة؛ حيث حمل التقرير عنوان "أهَمّ عَشْر أزمات إنْسَـــانِيَّة"، وذكَر التقرير سُـــوء المعاملة وسُوء الخِدْمَات الصِّحِّيَّة في المناطق الَّتِي يقطنها الحوثيُّون، واشـــترطت الحكومة اليَمَنِيَّة تَرَاجُع المُنَظَّمَة عن التقرير مـــع التَّصريح بأنَّ التقرير المذكور غير مِهْنِيّ ولا يعكس وِجْهَة نَظَر المُنَظَّمَة، بـــل يعكس وِجْهَة نَظَر الوكالات الإعْلامِيَّة الَّتِـــي نشرته[2]، وفي نهاية الأمر رَضَخَتْ مُنَظَّمَة أطِبَّاء بـــلا حدودٍ لضغوط الحكومة اليمنيَّة مقابل عدم حرمان اليمنيِّينَ من خِدْمَاتها، وهذا ما يُعَزِّز الرَّأي القائل بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ نفسه قد يكون الضَّحِيَّة في بعض الصِّرَاعَات.

أظهرت هذه الحادثة قابليَّة العَمَل الإنْسَـــانيّ للرُّضُوخ للضُّغُوط السِّيَاسِيَّة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذا الرُّضُوخ لم يكن بهدف الإخلال بالمبادئ العَامَّة، بل كان بهدف عدم التَّضْحِيَة

1. العَـرَبيّ، قُطْـب، **جدليَّة العلاقة بين الإعلاميّ والسِّـياسِيّ**، موقع الجزيرة للدِّرَاسَـات، 2017م، تاريخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/6l3KA
2. سالم، سيدي أحمد ولد أحمد. **ندوة حول جدليَّة العلاقة بين السِّياسَة والعَمَل الإنْسَانيّ**، مركز الجزيرة للدِّرَاسَات، أبريل 2012م، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/bvOV2

بالعَمَل الإنْسَانيّ، وهنا تكمن العَقَبَة الرئيسة، كيف يمكن للمُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة التَّوفيق بين مبدأ الحِيَاديَّة والاستقلاليَّة وبين ظروف الضُّغُوط السِّيَاسِيَّة.

ومن أشـــكال التَّدَخُّل بين السِّيَاسَة والعَمَل الإغَاثيّ ما تُقدِّمه بعض الحُكُومَات من دَعْمٍ مَـــاليّ لبعض المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة مقابل الحصول على مكاســـب مُحَدَّدَة أو للتغطية على مواقف سياسيَّة ما، وهذا ما حصل إبَّانَ الغزو الأمريكيّ للعراق 2003م(1)؛ حيث عَمَدَتْ الحكومة الأمريكيَّة لتقديم مُسَاعَدَات إنْسَانيَّة عَاجِلَة للعراقيِّينَ في محاولةٍ للتغطية على الانتهاكات الإنْسَـــانيَّة الحَاصلة؛ حيث ضخَّت ما يزيد عن 1.7 بليون دولار كمُسَاعَدَات إنْسَانيَّة، ولتَغْطِيَة هذه النَّفَقَات قلَّصَت مُسَاهَمتها في برنامج الغذاء العَالَمِيّ بنحو بليون دولار، ممَّا انعكس سلبًا على نحو 40 مليون شخص في 22 دولة إفريقيَّة.

وممَّا يَدُلّ أيضًا على التَّدَخُّل السِّـــيَاسِيّ المُبَاشِر محاولةُ بعض الحُكُومَات اســـتغلال سُـــمْعَة بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لتحقيق مَكَاسِب عَسْكَرِيَّة، وهذا ما حصل في الغزو الأمريكيّ لأفغانستان(2)؛ فقد استغلَّ بعض الجنود الأمريكيُّون اللِّبَاس الخَاصّ والمُمَيَّز لعُمَّال المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة المَحَلِّيَّة للقيام ببعض العَمَلِيَّات الأَمْنِيَّة. هذه وغيرها نماذج للتَّدَاخُل السِّيَاسِيّ المُبَاشِر بالعَمَل الإنْسَانيّ أدَّت إلى تَرَدِّي الخِدْمَات المُقَدَّمَة وتَحَوُّلها في بعض الحالات إلى واقعٍ سَلْبِيّ للمُسْتَفِيدِينَ.

التَّدَخُل السِّيَاسِيّ غير المُبَاشِر بالعَمَل الإنْسَانيّ

فيما يتعلَّق بالتَّدَخُّل غير المُبَاشِر فهو كقَرِينه المُبَاشِر له صُوَر وأشـــكال عِدَّة، وجَمِيعُها تهدف لتحقيـــق مآرب خَاصَّة غير شرعيَّة أو قد تكون شرعيَّة، ولكنْ بأسـلوبٍ غَيْرْ شَرْعِـــيّ، وفي هذا الصَّدَد تؤكِّد العديد من الدِّرَاسَـــات المَعْنِيَّة(3) أنَّ نحو 90% من

1. سالم، سيدي أحمد ولد أحمد. **ندوة حول جدليَّة العلاقة بين السِّياسَة والعَمَل الإنْسَانيّ**، مرجع سابق.
2. غرايبة، إبراهيم. **العُنْف والسِّياسَـــة والعَمَل الإنْسَـــانيّ**، موقع قناة الجزيرة، 2006م، تاريخ الزيارة 10 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/538UR
3. عبدالرحمن، شعبان. مرجع سابق.

المناطق المنكوبة بالكوارث والحروب والفَقْر وانهيار المستوى الصِّحِّيّ هي مُدُن أو دُوَل عَرَبِيَّة أو إسْــلامِيَّة، وليس هذا مجال ذِكْر الأسباب وراء ذلك، ولكِنَّها بالتَّأْكِيد إحدى تجلِّيَات التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ غير المُبَاشِر.

ومــن صُوَر هذا التَّدَخُّل وضْع العراقيــل القَانُونيَّة أمام ترخيص بعض المُنَظَّمَات، أو حرمان العَامِلِينَ فيها من الحصول على تأشيرات دُخُول، فبعد أحداث الحادي عشَر من أيلول تعرَّضت العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة وخَاصَّة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة منها لضُغُوطٍ سِيَاسِيَّةٍ غير مُبَاشِرَة؛ كاتِّهَامها بتمويل الإرهاب، مِمَّا أثَّر سلبًا على أداء هذه المُنَظَّمَات وعلى مصادر تمويلها، فغَدَا بعض المُمَوِّلِينَ في قَلَقٍ من الاستمرار بالتَّمْوِيل خشيةَ أنْ تَطَالهم تُهْمَة تمويل الأنشطة الإرهَابِيَّة.

ولا شَكَّ أنَّ التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ وبشَتَّى صُوَره ومظاهره يُعَدّ انتهاكًا صارخًا لمبادئ العَمَل الإنْسَــانِيّ، ويُعْتَبَر من العَقَبَات الَّتِي من الصَّعْب التَّخَلُّص منها، كَوْنها تُعَدُّ عَقَبَات مَوْضُوعِيَّة لا تأثير للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة فيها إلَّا ضمن حدودٍ ضَيِّقَة، وهو ما يَقُود حَتْمًا لتردِّي جَوْدَة ونَوْعِيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة.

وهنا يجب الإشارة إلى نقطةٍ بالغةِ الأَهَمِّيَّة؛ ففي التَّدَخُّل السِّيَاسِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ لا يجب أن نُصَوِّر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة دائمًا بأنَّها فريسةُ هذا التَّدَخُّل، فبعض المُنَظَّمَات لا يمكن تَبْرِئَتُهَا من تهمة إدخال السِّيَاسَــة في أجندات عملها، ولو كان بشكلٍ خَفِيّ؛ فبعــض المُنَظَّمَات تَطْمح لإرضاء النُّخَب السِّيَاسِــيَّة الحَاكِمَــة بذريعة تأمين البيئة السِّيَاسِيَّة المُنَاسِــبَة للعَمَل، وتُقَدِّم بعض التَّنَازُلات في مبادئ العَمَل الإنْسَانِيّ، وهذه التَّنَازُلات قد تُخْرِج العَمَل الإنْسَــانِيّ برُمَّتِهِ عن ســياقه الطَّبِيعِيّ، وبِغَضّ النَّظَر عن الظُّرُوف الَّتِي تدفع المُنَظَّمَات لهذه التَّنَازُلات المَجَّانِيَّة، فإنَّ مبادرتها بالتقرُّب من أيّ جهةٍ سياسيَّة يُشَكِّل انتهاكًا صارخًا لمبادئ العَمَل، وهذا ما يمكن تسميته بتبعيَّة الإغَاثَة للسِّيَاسَة، وبالتَّأكِيد لن نجد مُنَظَّمَة واحدةً تَعْتَرِف بأنَّ لها أجندة سياسيَّة خَفِيَّة، فجميع المُنَظَّــمَات تنفي هذه التُّهْمَة عنها بالمُطْلَق، إلَّا أنَّ الوقائع تُثْبِت وُجُود هوىً سِــيَاسِيّ لبعض المُنَظَّمَات.

وبعض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة خَرَجَتْ عن نِطَاق الهَوَى السِّيَاسِيّ لتَصِل للتَّبَعِيَّة التَّامَّة والانخراط في أعمالٍ لا تُعْتَبَر مُنَافِيَة للقانون والمبادئ الإنْسَانِيَّة فقط، بل قد يُحَاسِب عليها القانون الجِنَائِيّ والعَسْكَرِيّ، وكُلّ ذلك في سبيل إرضاء بعض النُّخَب السِّيَاسِيَّة، فحادثة اختطاف الأطفال في تشاد من قبل مُنَظَّمَة "آرش دو زوي" (1) "Archedezoe"، مازالت حَتَّى الآن غامضة وخَاصَّة لجهة ارتباط الحادثة بالحكومة الفرنسِـــيَّة وبعض أجهزتها(2)، وخَاصَّة أنَّ الحادثة فُسِّرَتْ مِن قِبَل المُرَاقِبِينَ بأنَّ لها أبعادًا مُرْتَبِطَة بتوفير ذرائع سِيَاسِيَّة تُعَزِّزُ فكرة نَشْر قُوَّاتٍ مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات عِمَادُهَا الجيش الفرنسيّ على الحدود بين تشاد والسُّودَان في عام 2007م.

ومِن الظَّوَاهِر الخَطِيرة للتَّدَاخُل بين الإغَاثَة والسِّيَاسَـــة: ظاهرةُ عَسْكَرَة بعض الدُّوَل للعَمَل الإنْسَـــانِيّ وتسييسه لخِدْمَة أَمْنِهَا المســـتدام، وذلك من خلال استراتيجيَّتَيْنِ مُتكامِلَتَيْنِ؛ الأولى دَمْج الأعمال الإغَاثِيَّة في الأجندة السِّيَاسِـــيَّة للحُكُومَات، وخَاصَّةً الغربيَّة، وهـــذا ما صرَّحت به وزيرة الخَارِجِيَّة الأمريكِيَّة هيلاري كلينتون(3)، بعبارة استخدام "القُوَّة الذَّكِيَّة" لخِدْمَة السِّيَاسَة الأمريكِيَّة الخَارِجِيَّة، والاستراتيجيَّة الثَّانية

1. **آرش دو زوي:** مُنَظَّمَة إنْسَـانِيَّة فرنسـيَّة غير حكوميَّة، أَعْلَنَتْ عن نشـاطها في إندونيسـيا عام 2004م، أحدثت ضَجَّة إعلاميَّة كبيرة عَقِب تورُّطها بتهريب مِئَة طفل تشادِيّ وسُودانِيّ إلى فرنسا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KGIzy
2. **غضب في تشـاد بسـبب "اختطاف الأطفال" من قِبَل مُنَظَّمَة فرنسـيَّة**، بي بي سي عربي، 1 نوفمبر 2007م، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/K0CbS
3. **هيـلاري كلينتون:** وُلِدَت 1947م، سياسـيَّة أمريكيَّـة؛ تولَّت منصب وزير الخارجيَّة الأمريكيّ السَّـابع والسِّتِّينَ، وذلك في عهد الرَّئِيس باراك أوباما في الفترة منذ عام 2009م وحتَّى عام 2013م، ويُذكر أنَّ هيلاري كلينتون هي زوجة بيل كلينتون، رئيس الولايات المتَّحِدَة الثاني والأربعون، كما كانت هي السَّيِّدَة الأولى للولايات المتَّحدة خلال فترة حُكْمِهِ الَّتي استمرَّت منذ عام 1993 وحتى عام 2001م، وقد عملت كلينتـون في مجلس الشـيوخ الأمريكيّ بمدينة نيويـورك في الفترة من عام 2001م وحتى عام 2009م، وكانـت مرشَّـحة الحزب الديمقراطيّ للانتخابات الرِّئَاسِـيَّة الأمريكيَّـة 2016م، والَّتي خسرتها لصالح الرَّئِيس دونالد ترامب، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jPu95

تقديم المُسَاعَدَات الإنْسَانيَّة بالتَّزَامُن مع العَمَليَّات العسكريَّة، وهذا ما عُبِّرَ عنه بعبارة "كَسْب العقول والقلوب"(1).

وما بين اســـتراتيجيَّتَيْ القُوَّة الذَّكيَّة وكَسْب العقول والقلوب دَخَلَ العَمَل الإنْسَانيّ في مَتَاهَة سِيَاسِيَّة كادت تُخْرِجُه عن إطاره العَامّ وتَجْعله مَطيَّةً سَهْلَةً للأجندات السِّيَاسِيَّة، ممَّا دفَع البعض للقول بأنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هي أذرُع الحُكُومَات ويجب أن تُبْتَرَ. وتأكيدًا لهذا الطَّرْح فَقد عُقِدَ مُؤْتَمَر في "West Point" في يونيو 2009م بين مُمَثِّلينَ عن الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة وبين المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة المَحَلِّيَّة العَامِلَة في أفغانستان(2)، وتَمَّ تَسْريب وثيقَة عن الاجتماع تُبَيِّن أنَّ الأطراف المُؤْتَمِرَة اتَّفَقَتْ على التَّعاون لإنهاء النِّزَاع وأنَّ الطَّرَفَيْنِ لهما نوايا مُشْتَرَكَة بما يَخُصّ النِّزَاع الدَّائِر هناك

1. **اســـتراتيجيَّة كَسْـــب العقول والقلوب:** مفهوم يَتِمّ التَّعبير عنه من حينٍ لآخر، في حَالِ الحرب، والتَّمَرُّد، والنزاعات الأخرى؛ حيث يسـعى أحد الطرفين إلى الغَلَبَة والنَّصْر، ليس باســتخدام القُوَّة المُتَفَوِّقَة، بل من خلال توجيه نداءات عاطفيَّة، أو فكريَّة، للتأثير على مُؤَيِّدِي الجانب الآخر، تَمَّ اســتخدام مصطلح "قلوب وعقول" للإشارة إلى طريقة لجلب السُّكَّان إلى جانبهم، لأَوَّل مرَّة بقلم لويس هوبرت غونزاليس لياوتي (جنرال فرنسيّ ومسؤول استعماريّ) كجزء من استراتيجيّته، لمُوَاجَهَة تمرُّد بلاك فلاغز، الحدود الصينيَّة في عام 1895م، وخلال السِّتينيَّات من القرن الماضي انتهجت الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة هذه الاســتراتيجيَّة، وذلك في حربها في فيتنام، واتَّبعتها الإدارة الأمريكيَّة في حربها في أفغانســتان، كتب عنها الباحث جارفينكل" في كتابه (مرشد تطبيقي لِكَسْب الحرب على الإرهاب) فيقول: "كلّ سلطة غير مُسْـلِمَة اختارت أن تضع يدها على الشرق الأوســط واجهت مشكلة كَسْب القلوب والعقول المُسْلِمَة" وهو يقصد هنا الاحتلال القديم الَّذِي كان اعتماده على القُوَّة العسكريَّة فقط، ثُمَّ ينصح "جارفينكل" الاحتلال الحديث بأن يُراعي البُعْد الفكريّ في المعركة، فينصح بوجوب تدشين حملة متواصلة من إظهار الاحترام والتقدير للإســلام، مع تعبئة بعض المسـلمين ليكونوا حُمَاة وواجهة لتلك الحملة، ليتمَّ إقناع الشعوب أنَّ أمريكا غير معادية للإسلام أبدًا، ولا تريد الاعتداء على الشعوب وإنَّمَا هي تُواجه المُتَطَرِّفِينَ والإرهابيِّينَ فقط؛ لأنَّهم يعتدون عليها.. وهذا النَّوْع من الحملات الَّتِي تُصَدَّر للشُّــعُوب كي تخدعهم وتُزَيِّف وَعْيَهم هو عين ما نقصده بســلاح "الدبلوماســيَّة الشعبيَّة"، للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/bp6A1
2. أبــو عجيــب، لقاء. **آليَّات ووســائل حماية العَمَل الإنْسَــانيّ بين النظريَّة والتَّطبيــق**، إصدارات المعهد الاســكندنافيّ لحقوق الإنســان، 4 أغسطس 2014م، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/KaeqZ

آنذاك، بالتَّأكِيد فإنَّ هذا الاتِّفاق وهذا النَّهْج في العَمَل لا يشـــير إلَّا إلى فَهْم خاطئ لجوهر العَمَل الإنْسَانيِّ ولمخالفة صريحة وموصوفة لأسس العَمَل الإغَاثِيّ.

وعمومًـــا يمكن القول بأنَّه من الصَّعْب بمكان مواجهة تدخُّلات السِّيَاسَـــة في العَمَل الإنْسَانيِّ، ولكن يمكن مواجهة إقحام السِّيَاسَة في هذا العَمَل كونه عَقَبَة ذَاتِيَّة يمكن التخلُّص منها بتطبيق مبادئ العَمَل الإنْسَانيِّ بدِقَّةٍ وبصَرَامَةٍ.

أسباب تأثُّر العَمَل الإغاثِيّ بالسِّيَاسَة

إنَّ تأثُّر الإغَاثَة بالسِّيَاسَة لا ينشأ من فراغٍ، فلولا تَوَفُّر بيئة مهيَّأة لهذا التَّأثير لما تمكَّن من الوصول لمرحلةٍ يستطيع فيها الإمساك بتلابيب العَمَل الإنْسَانيِّ، قد تكون بيئة عمل المُنَظَّمَة الخَارِجِيَّة هي مصدر هذا التَّدَاخُل، وهذه الأسباب كما أسلفنا سابقًا لا تتمكَّن المُنَظَّمَة من السَّـــيطرة عليها أو التَّأثير بها، وهناك أســـبابٌ دَاخِلِيَّة مُتَعَلِّقَة بالمُنَظَّمَة نفســـها، وهي إمَّا أن تكون عن حُسْن نِيَّة ولكِنَّها جاءت بصيغةٍ خاطئةٍ فتحت المجال معها لهذا التَّدَاخُل، ومنها ما قد يكون ذا نيَّة مُسْـــبَقَة لإدخال السِّيَاسَـــة والتوجُّهات السِّيَاسِيَّة في العَمَل، وهي ليســـت محور اهتمامنا هنا كونها تُشَكِّل مخالفةً صريحة لمبادئ العَمَل الإنْسَانيِّ. **وفيما يلي أَهَمّ أسباب تأثُّر العَمَل الإغَاثِيّ بالسِّيَاسَة:**

- رغبة المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة وخَاصَّة الحديثة منها بزيادةِ حَجْم نشاطاتها بسرعةٍ، مِمَّا يدفعها لمُغَازَلَة بعض الجِهَات السِّيَاسِيَّة؛ طَمَعًا بالتَّمْويل السَّريع.
- الحصول على تَبَرُّعَات من جهات مُتَعَصِّبَة دِينِيًّا وسِيَاسِـــيًّا مِمَّا قد يُوَرِّط المُنَظَّمَة في الولاء السِّيَاسِيّ لها.
- المَيْل الضِّمْنِيّ لجِهَات سِيَاسِـــيَّة يُظَنّ بأنَّها ذات توجُّهات إنْسَـــانِيَّة، والعَمَل على دَعْمها من منطلق أنَّ نجاحها يُشَـــكِّل نجاحًا للعَمَل الإنْسَانيِّ، الأمرُ الَّذِي يُدْخِل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في دَوَّامَة التَّحَالُفَات السِّيَاسِيَّة ويُصْبِح الخروج منها بالغَ الصُّعُوبَة.

- التنازل في بعض الشُّروط مع المَانِحِينَ وخَاصَّة فيما يتعلَّق بالحِيَادِيَّة السِّيَاسِيَّة في سبيل تعزيز الدَّعْم المَالِيّ، مِمَّا قد يجعل المُنَظَّمَة مستقبلًا أكثر عُرْضَةً للتَّدَخُّلات السِّيَاسِيَّة.
- الفَسَاد المَالِيّ في المُنَظَّمَات، والَّذِي يفتح المجال لبعض الجِهَات السِّيَاسِيَّة لابتزاز المُنَظَّمَة مقابل الحصول على دَعْم سِيَاسِيّ في بعض المجالات، كالانتخابات مثلًا.

بالتَّأْكِيد لا يمكن القول بأنَّ هذه الأسباب هي الأسباب الوحيدة الَّتِي تَشْرَع الأبواب أمام التَّدَخُّلات السِّيَاسِيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ، فأيُّ ثَغْرَةٍ في المُنَظَّمَة وخَاصَّة في المجال الإجرائيّ والقَانُونيّ قد تكون ذريعةً للتَّدَخُّلات السِّيَاسِيَّة، ولذلك يمكن القول بأنَّه بقَدْر ما تلتزم المُنَظَّمَة بالمبادئ الأَسَاسِيَّة للعَمَل الإنْسَانِيّ، وبالإفصاح المَالِيّ والشَّفَافِيَّة بقَدْر ما تَحْمِي نفسها من التَّدَخُّلات الخَارِجِيَّة.

المبحث الثَّانِي

المُعَوِّقَات المُتَعَلِّقَة بفِرَق العَمَل

تُعْتَبَرَ مشكلة الموارد البَشَرِيَّة من أبرز مُعَوِّقَات العَمَل الإنْسَانيّ، والأكثر وُضُوحًا في تأثيرها السَّلْبِيّ على المُسْتَفِيدِينَ وعلى الخِدْمَات المُقَدَّمَة كمًّا ونَوْعًا، وهذا ما يُؤَكِّده الوَاقِع المَلْمُوس في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فكَوْن الموارد البَشَرِيَّة هي عَصَب العَمَل الإنْسَانيّ في الدَّرَجَة الأولى فهذا ما يُعْطِي هذا الأمر أهَمِّيّته البَالِغَة، ويجعل منه عقَبَة أسَاسِيَّة في وجْه انتشار هذا العَمَل أُفُقِيًّا وعَمُودِيًّا.

وتُعْتَبَرَ المُعَوِّقَات المُرْتَبِطَة بفِرَق العَمَل في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ذات بُعْدَيْنِ مُتَقَاطِعِينَ؛ الأَوَّل ذو علاقة بالمشكلة الكَمِّيَّة للعَامِلِينَ وأعدادهم المُنْخَفِضَة مُقَارَنَةً بالحاجة المَاسَّة لهم ولجهودهم، والثَّاني يرتبط بالنَّوْعِيَّة؛ أيْ: بالخبرات الَّتِي يُمْكِن لهؤلاء العَامِلِينَ تقديمها للمُنَظَّمَات؛ ففي هذا المجال يُلاحَظ أنَّ معظم العَامِلِينَ من العُمَّال العَادِيِّينَ، مع ملاحظة انخفاضٍ حَادّ في أعداد ذوي الخبرة، أو حَمَلَة الشَّهَادات، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضَّوْء على الجوانب المختلفة لهذه العَقَبَة، ومُوَضِّحِينَ أسبابها عَلّها تكون خُطْوَة أُولَى في أيّ سياسة مستقبليَّة تهدف للحَدّ من تأثيرها السَّلْبِيّ على العَمَل الإنْسَانِيّ.

الانخفاض العدَدِيّ والنَّوْعِيّ للعَامِلِينَ في المجال الإنْسَانيّ

تُعتبر إشكاليَّة نقص أعداد العَامِلِينَ من العَقَبَات المُهِمَّة الَّتِي تقف عائقًا في وجْه العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ؛ فغالبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَجِد صعوبةً في عَمَلِيَّة استقطاب عَامِلِينَ جُدُد، وفيما يخصُّ الخبرات والمُؤَهِّلات الذَّاتِيَّة للعَامِلِينَ؛ فالمشكلة هنا أعمَق؛ فالعَمَل الإنْسَانيّ أحوجُ ما يكون للخبرات العَمَلِيَّة والمُؤَهِّلات العِلْمِيَّة؛ فالصُّورَة السَّائِدَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بأنَّها تعتمد على العِمَالة العَادِيَّة، وأنَّها لا تهتمُّ بالمُؤَهِّلات العِلْمِيَّة العالية أدَّى لانخفاض أعداد العَامِلِينَ من ذوي الكفاءات والمُؤَهِّلات العِلْمِيَّة.

أسباب الإحجام عن العَمَل الإنْسَانيّ

تتعدَّد الأســباب المُؤَدِّيَة لانخفاض أعداد الكفاءات في العَمَل الإنْسَانيّ، وهي تختلف من بيئة لأخرى، ومن مُنَظَّمَة لأخرى، وقلَّمَا نَجِدُ اجتماعًا للأســباب كُلّها أو معظمها في مُنَظَّمَــة واحدةٍ، إلَّا أنَّ وُجُود ســببٍ أو أكثر يكفي لتخفيض أعدادهم، وبالتَّأْكيد فكُلَّمَا اجتمعت الأسباب معًا كُلَّمَا زادت حِدَّة المشكلة، **وفيما يلي أهَمّ هذا الأسباب:**

- تعرُّض بعض المُنَظَّمَات لاتِّهَامات أَمْنِيَّة أو سِيَاسِــيَّة مِمَّا يدفع بالكفاءات الرَّاغِبَة بالعَمَل للإحجام عن هذه المُنَظَّمَات؛ خوفًا من أن تَطالهم هذه التُّهَم.
- ضَعْف قُدرة المُنَظَّمَات على تعريف البيئة المحيطة بأهدافها وسُبُل عملها.
- عدم وُجُود اسْــترَاتِيجِيَّات واضِحَة للتَّعامُل مع المَوَارِد البَشَرِيَّة إدَارِيًّا وتنظيميًّا بما يتناســب مع طبيعة عمل المُنَظَّمَة، فبعض المُنَظَّمَات تَلْجأ لتوظيف عُمَّال بشكلٍ غير رسميٍّ، مِمَّا يُثِير الشُّكُوك والمخاوف في نفوس الرَّاغِبِينَ بالعَمَل أو العَامِلِينَ الحاليِّينَ.
- تكليف بعض العَامِلِينَ بأعمالٍ لا تتناســب مع مُؤَهِّلاتهم وقُدُرَاتهم، مِمَّا يدفعهم للنُّفُور من المُنَظَّمَة.
- انخفاض الوَعْي المجتمعيّ بأهَمِّيَّة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانيّ ودوره في التَّنْمِيَة، وهذا السَّبَب تَتَحَمَّل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المسؤوليَّة الكبرى فيه.
- وُجُود خبرةٍ سلبيَّة لدَى بعض العَامِلِينَ في التَّعَامُل مع بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وهذه الخــبرة تكون حائلًا دون انضمامهم لمُنَظَّمَات أخرى، ناهيكَ عن دَوْرهم في نَشْر هذه التجربة السَّلْبِيَّة في بيئاتهم المَحَلِّيَّة.
- عدم اســتهداف العَامِلِينَ وخَاصَّة الجُدُد منهم ببرامج تدريبيَّة لتأهيلهم مِهنيًّا للعَمَل، مِمَّا يساعد على تعميق أزمة النَّوْعِيَّة في العَمَل الإغَاثِيّ.
- المشــكلات الإدَارِيَّة في المُنَظَّمَات، والَّتِي تَتَمَثَّل في ضَعْف البِنَاء المُؤَسَّسِيّ بشكلٍ عامّ، وســيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتَّمْوِيل، ضَعْف التَّوَافُق بين الهياكل الإدَارِيَّة وأهداف المُنَظَّمَة، وانخفاض مستوى التفويض.

استهداف مُوَظَّفي الإغَاثَة

تُعَدُّ هذه الإشـــكاليَّة من أبرز العوائق الَّتِي تُوَاجِهُ العَامِلِينَ في مجال العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ؛ بحيث نجد إنَّ هذا السَّبَب يُؤَثِّر بشَكْلٍ مُبَاشِر على الرُّوح الإيجَابيَّة للعَامِلِينَ، وهو ما يُضاعِف الأزمة لـــدى المُجْتَمَعَات المنكوبة، وغالبًا ما تأتي تلك الهجمات من جانب بعض المُتَطَرِّفينَ والمُتَشَدِّدينَ، بل ومن جانب بعض الحُكُومَات الَّتِي لا ترغب في حَلْحَلَة الأزمة، أو حتَّى عن طريق الخطأ بسبب القَصْف والعُنْف المتبادل بين الأطراف المُتَصَارِعَة على الأرض، ولا تقتصر مشكلة استهداف مُوَظَّفي الإغَاثَة على دولةٍ بعينها ولا على مكانٍ بعينه، وإنَّما يُعاني مُوَظَّفُو الإغَاثَة من عَمَلِيَّة الاســـتهداف في مختلف دُوَل العَالَم وخَاصَّة تلك الَّتِي تشهد صراعات ونزاعاتٍ مُسَلَّحة؛ ومن الأمثلة على هذه الاســـتهدافات: ما تعرَّضت له بعض بعثة الأُمَم المُتَّحِدَة في عام 2017م في "بانغاسو - إحدى مدن إفريقيا الوســـطى" من هَجَمَاتٍ على يَدِ جماعة "أنتي بالاكا"(1)، هذا وقد شهد العام 2014م، أعنف مَوْجَة من الهجمات وعمليَّات القَتْل ضِدَّ العَامِلِينَ في المجال الإغَاثيّ بما في ذلك في قطاع غزَّة وجنوب السودان، وقد سجَّل هذا العام رقمًا قياســـيًّا للعُنْف ضدّ المجموعات الإغَاثيَّة العاملة في المجال الإنْسَانيّ باستهداف 460 شـــخصًا من عمال الإغَاثَة، قُتِلَ منهم 155 شخصًا(2)، وبشكلٍ عَامّ تُمَثِّل هذه الأرقام زيادةً بنسبة 66% من أعداد الضحايا مقارنةً بالعام 2013م. وبمقتل 81 من مُوَظَّفي الإغَاثَة في عام 2013م، لا تزال أفغانستان تتصدَّر أعلى البلدان في عدد الهجمات(3).

---

1. **إدانة دوليَّة لاستهداف بعثة مينوسكا والمَدَنِيِّينَ ومُوَظَّفي الإغاثة بجمهوريَّة إفريقيا الوسطى**، الموقع الرســـميّ لأخبـــار الأمم المُتَّحِدَة، 16 مايـــو 2017، تاريخ الزيارة 11 مـــارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ssRZY
2. ميلاد، أنطون. **اليوم العالميّ للعَمَل الإنْسَـــانيّ**، صحيفة وطنيّ، 20 أغســـطس 2014م، تاريخ الزيارة 24 يوليو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/naTvrF
3. المرجع السابق.

وبحســـب إحصاءات عامي 2013 و2014م (حتى 19 أغســـطس 2014م)، شهدت أفغانســـتان أعْلَى مستويات إصابات مُوَظَّفي الإغَاثَة فيما بين عامي 2013 و2014م لتبلـــغ 140 حالة وفاة، 240 إصابة و335 حالة اختطاف لتأتي بعدها فلســـطين ثمَّ ســـوريا وجنوب السُّـــودَان والصُّومال، وتأتي باكستان في نهاية القائمة، كما تُوضِّح الإحصاءات أنَّ 71% من الَّذين تعرَّضوا لاعتداءات من مُنَظَّمَات غير حُكُومِيَّة و26% من الأُمَم المُتَّحِدَة و3% من الصليب الأحمر(1).

وفي هذا الصَّدَد حدَّدَت مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة يوم 19 أغسطس من كُلّ عام يومًا للعَمَل الإنْسَـــانِيّ وذلك تكريمًا للعَامِلِينَ الَّذِينَ فقـــدوا حياتهم خلال عملهم في المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، وتَمَّ اختيار هذا اليوم كَوْنه شهد استهداف بعثة الأُمَم المُتَّحِدَة في العراق عام 2003م وأدَّى لمقتل 22 شَخْصًا بينهم المُمَثِّل الخَاصّ للأمين العَامّ للأُمَم المُتَّحِدَة(2).

وتتعدَّد أشـــكال تلك الاعتداءات، فمنها سَـــلْب القوافل الإغَاثِيَّة، أو القَتْل والاختطاف، وسرقة السِّلع الغذائيَّة المُقَدَّمَة للمُحْتَاجِينَ، بالإضَافَة إلى المواجهات المُسَلَّحَة، والاستهداف العسكريّ المُتَواصِل، والتَّصفية الجسديَّة، أو استهداف المقارّ الخَاصَّة بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فمع تعرُّض مُوَظَّفي الإغَاثَة لمثل هذه المخاطر تتعرَّض عَمَلِيَّة الإغَاثَة برُمّتها لتوقُّف وشَلَل؛ حيث لا يأمن المُوَظَّفون على أنفســـهم ولا يَتَمَكَّنون من أداء مهامّهم الوظيفيَّة بالشَّـــكْل المناســـب، وبالتَّالي يكون المدنيِّينَ في هذه المناطق في خطرٍ كبيرٍ، ولا تَتَمَكَّن البرامج الإغَاثِيَّة من تحقيق أهدافها، فضلًا عن عزوف الكثير من الشَّـــباب عن العَمَل في مثل هذه البرامج خوفًا من تعرُّضهم لمخاطر الاعتداء أو الخَطْف.

1. الدرديري، نجوى. **تقرير أمميّ: عدد القتلى والمُخْتَطَفِين والجرحى من مُوَظَّفي الإغاثة سَـــجَّلَ أعلى المســـتويات**، صحيفة الأهرام المصريَّة، 19 أغســـطس 2014م، تاريخ الزيارة 14 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/GkTLCU
2. **في اليـــوم العالَمِـــيّ للعَمَل الإنْسَـــانِيّ.. من العراق إلى اليمن وغزَّة، دعـــوات بإنهاء النِّزاعات واحترام العَامِلِينَ في المجال الإنْسَـــانِيّ**، الموقع الرسَّـــمِيّ لمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PMa0I

وترجع أســـباب الهجوم على مُوَظَّفي الإغَاثَة والعَمَل الإنْسَانيّ إلى أسبابٍ عديدةٍ؛ تختلـــف باختلاف كُلّ بلدٍ واختلاف ظروف الصِّرَاع وأطرافه، وفيما يلي أهَمّ هذه الأسباب:

- **أســـبابٌ سِيَاسِـــيَّة:** فقد تهدف بعض الجِهَات في الدُّوَل الَّتِي تُعاني من مشكلات الحروب إلى عدم الرَّغْبَة في توصيل المُسَاعَدَات الإنْسَانِيَّة لفئات مُحَدَّدَة من النَّاس، فقد يســـود لديهم اعتقاد أنَّ هذه الفئة من السُّكَّان لديهم بعض الرَّوَابِط السِّيَاسِيَّة مع الجِهَات المضادَّة لهم، لذلك فهم لا يرغبون في توصيل المُسَـــاعَدَات الإنْسَـــانِيَّة لهم، وبالتَّالي يقومون باستهداف مُوَظَّفي الإغَاثَة؛ حَتَّى لا تصل هذه المُسَاعَدَات.
- **أســـبابٌ اقْتِصَادِيَّة:** فقد ترغب بعض الأطراف في البلاد بالاستيلاء على أموال الإغَاثَـــة أو الموادّ الإغَاثِيَّة؛ وقد يكون الهدف هو الحصول على فِدْيَةٍ مَادِّيَّةٍ كبيرةٍ من المُنَظَّمَة الَّتِي ينتمي إليها المُوَظَّف.
- **أسبابٌ أخرى:** قد يكون لهذه الاعتداءات أسبابٌ أخرى غير السِّيَاسِيَّة والاقْتِصَادِيَّة، فالانتماء الدينيّ والمذهبيّ لعناصر الإغَاثَة قد يكون أحد أسباب الاعتداء عليهم خَاصَّة مِن قِبَل الجماعات المُتَطَرِّفَة.

وبشكلٍ عامّ قد يكون الحَدّ من هذه الهجمات أمرًا بالغَ الصُّعُوبَة، وخَاصَّة أنَّ معظمها يكـــون من جهات غير حُكُومِيَّة، لذلك قد يصعب التفاوض معهم، ولكن يمكن اتِّخاذ بعض الإجراءات الَّتِي قد تُجْدِي نَفْعًا في التخفيف من حدّتها ومن الخسائر البَشَرِيَّة في صفوف المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، وهذه الإجراءات بالتَّأْكِيد ليست مُلْزِمَة وليست مضمونة النَّتائج، **ويمكن تلخيصها بالإجراءين التَّالِيَيْن:**

- **أسلوب التقبُّل:** وذلك من خلال التَّفَاهُم مع مختلف القيادات السِّيَاسِيَّة في البلد الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَـــة الإغَاثِيَّة وإقناعهم بأهَمِّيَّة العَمَل الإغَاثيّ بهدف تقبُّلهم لوُجُـــود المُنَظَّمَة ومُوَظَّفيها داخل البلد وعدم التعرُّض لهم، بل وحمايتهم من أيّ هجومٍ، وممَّا يساعد على إنجاح هذا الإقناع التِزَامُ المُنَظَّمَة الكامل بمبادئ العَمَل الإنْسَانيّ، وهي النَّزَاهَة والشَّفافِيَة والحِيَادّ التامّ.

- **إجـــراء الحِمَايَة:** ويَتَمَثَّل هذا الإجراء بمحاولةِ عدَم التَّحَرُّك الفَرْدِيّ، وكذلك أن يكون التَّحَرُّك جَماعِيًّـــا وفي قوافل؛ حَتَّى لا يتعرَّض المُوَظَّفون، وهم مُنْفَرِدُونَ، إلى الهجوم أو الاستهداف.
- **إجراء الرَّدْع:** ويقـــوم هذا الإجراء على رَدْع المُهَاجِمِينَ إمَّا بتهديدهم بالعواقب القانونيَّة والسِّيَاسِيَّة لاعتداءاتهم، وهذا الإجراء مُنْخَفِض الفَاعِلِيَّة؛ كون المُعْتَدِينَ يعلمون أساسًا أنَّ أفعالهم غير شرعيَّة، أو بتدعيم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بمجموعات حماية مُسَلَّحَة قد تكون تابعة للأمم المُتَّحِدَة، إلَّا أنَّ هذا الإجراء لا يَلْقَى قبولًا من غالبيَّة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، كَوْنَه قد يصبح ذريعةً جديدةً لاستهداف عُمَّال الإغَاثَة.

المبحث الثَّالِث

المُعَوِّقَات المُتَعَلِّقَة بالمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة

تُعْتَبَر البِيئة التَّنْظِيمِيَّة للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة والبِيئة الخَارِجِيَّة المحيطة بهذه التَّنْظِيمَات من عوامل نجاح واستمرار العَمَل الإنْسَانيّ، وهذا ما ناقشناه في فصول سابقة من هذا الكتاب، إلَّا أنَّ هذه البيئة، وكما هي عامل من عوامل النَّجَاح، فهي تُشَكِّل عَقَبَةً من العَقَبَات في وجْه العَمَل الإنْسَانيّ في حال لم تكن مبنيَّة على أُسُس إدَارِيَّة وتنظيميَّة صحيحة وعِلْمِيَّة، وكذلك الأمر في البيئة الخَارِجِيَّة المحيطة بهذه التَّنظيمات، كالبيئة التشريعيَّة والقَانُونِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، كُلّها عوامل قد تكون عوامل نجاحٍ أو فَشَلٍ، فالأمر يعتمد على جَوْدَة هذه البيئة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وعلى حُسْن استثمار المُنَظَّمَة لها.

ففي المباحث السَّابقة ناقشنا نَوْعَيْن من العَقَبَات، وفي هذا المبحث سنتطرَّق للعَقَبَات ذات الصِّلَة بالواقع التَّنْظِيمِيّ في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، وللعَقَبَات ذات الصِّلَة بالبيئة القَانُونِيَّة والتَّشْرِيعيَّة، إضَافَة إلى تلك المُتَعَلِّقَة بالبيئة المَالِيَّة دَاخِل المُنَظَّمَة وخارجها.

المُعَوِّقَات الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة

يُفْتَرَض بالعَمَل الإنْسَانيّ في إطاره المُؤَسَّسَاتيّ أن يأخذ بعين الاعتبار المفاهيم الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الحديثة الَّتِي أفرزَها التَّطَوُّر المُتَسَارِع لعلم الإدارة وإدارة الأعمال، وكُلَّمَا ازداد التزام ومُتَابَعَة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة للحديث من المدارس الإدَارِيَّة، ولأنماط القيادة، كُلَّمَا ضَمِنَتْ هذه المُنَظَّمَات نتائج عمل تتناسب مع الجهود المبذولة، إلَّا أنَّ الفكرة السَّائدة في بعض المُنَظَّمَات بأنَّ كَوْن العَمَل الإنْسَانيّ غير ربحيّ، فهو يُعْفِيه من الالتزام الصَّارم بالقيود التَّنْظِيمِيَّة والإدَارِيَّة، وبأنَّ الأبحاث الإدَارِيَّة الحديثة لا

تَعْنِي العَمَل الإنْسَانيّ إلَّا بحدوده الدنيا، فهذا الاعتقاد الخاطئ كان من أبرز المُعَوِّقَات في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وخَاصَّة أنَّه أفرز إدارات وقيادات بعيدةً نِسْبِيًّا عن علم الإدارة ومُتَطَلَّبَاته، مِمَّا انعكس سلبًا على أداء المُنَظَّمَات بشكلٍ عامّ، وشَكَّل عَقَبَةً مهمَّة في وجْه نمُـــوّ وتَطَوُّر العَمَل، ناهيكَ عن تأثيره على جَوْدَة العَمَل ومكانة المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة كمراكز تنظيميَّة شريكة للمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، وللانتقال من التعميم إلى التَّخْصِيص.

وفيما يلي أبرز المُعَوِّقَات ذات الصِّلَة بالهياكل التَّنْظِيمِيَّة والإدَارِيَّة:

- **عموميَّة الأهداف**، وضبابيَّة الرُّؤْيَة والرِّسَـــالَة، فبعض المُنَظَّمَات تفتقد لتحديدٍ دقيقٍ لأهدافها المرحليَّة والاستراتيجيَّة، بالإضَافَة إلى العشوائيَّة والارتجاليَّة في التَّنْفِيذ.
- **غياب الإدارة السَّـــليمة لتنظيم تَخَصُّصَات فريـــق العَمَل**، وتحديد توجُّهاتهم، ووضعهم في المكان المناسب دَاخِل المُنَظَّمَة.
- **الجُمُـــود الإدَارِيّ في المُنَظَّمَات نتيجةَ هيمنة مجالس الإدارات**، والتفرُّد باتِّخاذ القرارات، وعدم التَّجديد القيادِيّ؛ حيث يســـتمرّ أشـــخاصٌ بعينهم في عضويَّة مجالس الإدارة ورئاستها لسنواتٍ طويلةٍ ولِمُدَدٍ قد تصل إلى 20 سنة.
- **شـــكليَّة الهياكل التَّنْظِيمِيَّة**، فأداء الأنشطة والمَهَامّ الإدَارِيَّة يكون منفصلًا في بعض الأحيان عن القواعد الَّتِي يَفْرِضُهَا التَّسَلْسُل التَّنْظِيمِيّ المُعْلَن.
- **تشـــابُك دَوْر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مع جهاتٍ أخرى حُكُومِيَّة أو مُسْتَقِلَّة**، وعدمُ القدرة على مُوَاءَمَة هذه الأدوار مع الاستقلاليَّة الإدَارِيَّة للمُنَظَّمَة.
- **غياب دَوْر التكنولوجيا في سياســـات بعض المُنَظَّمَات**، وعدم إدراك أَهَمِّيّتها في العَمَل الإدَارِيّ، ودورها المُهِمّ في الوصول السَّرِيع للمُسْتَفِيدِينَ.
- **انخفاض مستوى التَّنْســـيق الإدَارِيّ بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، مِمَّا يحرمها من إمكانيَّة تبادل الخبرة الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وضَعْف التَّنْســـيق هذا قد يقود لتكرار الخِدْمَـــات والبرامج للبيئة ذاتها، إضَافَـــة إلى الوُصُول إلى حَدّ التَّنَافُس البَيْنِيّ والتَّكَتُّم على المعلومات والبيانات.

- **عدم وُجُود فِكْر إدَارِيّ وتنظيميّ مُتَخَصِّص بالعَمَل الإنْسَانِيّ**، فمعظم الهياكل التَّنْظِيمِيَّة مُسْتَوْرَدَة من المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، والتَّمَسُّك الصَّارِم بهذه الهياكل وعدم الجرأة على تغييرها؛ كَوْنها حَقَّقَت نجاحاتٍ في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة.
- **استنســـاخ اللَّوَائح الدَّاخِلِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة**، وعدم دراسة تطابقها وانسجامها مع مِحْوَر عمل المُنَظَّمَة وبيئتها الدَّاخِلِيَّة.
- **غَلَبَـــة الدكتاتوريَّة على عَمَلِيَّة اتِّخاذ القرار**، فغالبًا ما يميل أصحاب القرار إلى التَّفْكِير واتِّخاذ القرار بشكلٍ انفراديّ تحكُّمِيّ، دون الرُّجُوع إلى القواعد العاملة ومراعاة الحقائق المطروحة على أرض الواقع.

المُعَوِّقَات القَانُونِيَّة والتَّشْرِيعِيَّة

وتُمَثِّل هـــذه المُعَوِّقَات في الموادّ القَانُونِيَّة واللَّوَائِـــح التَّنْظِيمِيَّة المؤطِّرة لعمل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة دَاخِل الدُّوَل المُضِيفة، وتتباين هـــذه العَقَبَات في حِدّتها بين دولةٍ وأخرى، ففي بعض الدُّوَل وخَاصَّة الغربيَّة، تُشَكِّل البيئة القَانُونِيَّة والتشريعيَّة عاملَ دَعْمٍ وجَذْبٍ للعَمَل الإنْسَانِيّ، بينما تُشَكِّل في بعض الدُّوَل النَّامِيَة عَقَبَةً في وجْه هذا العَمَل.

وفيما يلي أَهَمّ العَقَبَات الَّتِي تُفْرِزُها البيئة القَانُونِيَّة في وجْه العَمَل الإنْسَانِيّ:

- **صُعُوبة الحصول على تراخيص لتأسيس مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة جديدة**، أو لدُخُول مُنَظَّـــمَات أجنبيَّة، ومعظم حالات الحَظْر تكون نتيجةَ تَخَوُّف من أن تكون هذه المُنَظَّمَات واجِهَةً لعملٍ سِـــيَاسِيّ أو أَمْنِيّ، وهنـــا تَبْرُز من جديدٍ أَهَمِّيَّة الحِيَادِيَّة والاســـتقلاليَّة في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، ويُمْكِن التَّعَامُل مع هذا التَّخَوُّف من خلال المُتَابَعَة المَالِيَّة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَات من قِبَل الجِهَات الحُكُومِيَّة.
- **سَنّ العديد من القوانين الَّتِي تُقَيِّد العَمَل الإنْسَانِيّ**، وأحيانًا تَضَع شُرُوطًا صَارِمَةً على برامجه، وهذا التَّقْيِيد سَـــبَبُهُ عَدَمُ الثِّقَة والوضوح بين القائمين على العَمَل الإنْسَانِيّ وبين مُؤَسَّسَات الدَّوْلَة الرسميَّة، ويمكن تحميل مَسْؤُولِيَّة قِلَّة الثِّقَة هذه إلى كِلا الطرفين، فالطَّرَفُ الحُكُومِيّ مُلْزَمٌ بتأمين البيئة المُنَاسِبَة للعَمَل الإنْسَانِيّ،

والمُنَظَّمَات مَسْــؤُولة عن إطْلاع الحكومة على بعض الأنشطة وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بالعلاقة مع المُنَظَّمَات الأجنبيَّة وقَضِيَّة التَّمْويل.

- **غِيَاب الإعفاءات الحُكُوميَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من بعض التكاليف**؛ كمصاريف الكهرباء والاتِّصالات، إضَافَة لغياب الاهتمام القَانُونِيّ بتشــكيل ائتلاف يجمع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العاملة في ذات الدَّوْلَة.

مُعَوِّقَات تنفيذيَّة

ترتبط هذه المُعَوِّقَات بالطُّرُق والآليَّات المُتَّبَعَة من قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة في تنفيذ أهدافها، وتعاني بعض هذه الطُّرُق من قُصُور عَمَلِيّ، ينعكس بشكلٍ واضحٍ على جَوْدَة الخِدْمَــات المُقَدَّمَة وعلى تكلفتها وفَاعِلِيّتها، وبعض هذه المُعَوِّقَات مُرْتَبِطَة بالعَامِلِينَ وبعضها الآخر بالسِّياسَات الإجرائيَّة والتَّنْفِيذِيَّة المُتَّبَعَة من قِبَل المُنَظَّمَات.

وفيما يلي أَهَمّ هذه العوائق:

- **عدم تمتُّع العَامِلِينَ بالمِهْنِيَّة والاحترافيَّــة**، وبالتَّأْكِيد فالمُنَظَّمَات تَتَحَمَّل جزءًا كبيرًا من المســؤوليَّة عن هذا الضَّعْف المِهْنِيّ، وهو نتيجةٌ حَتْمِيَّةٌ لغياب البرامج التَّدْرِيبِيَّة المُتَخَصِّصَة بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.
- **ضَعْف الخبرة التَرَاكُمِيَّة نتيجةَ غياب التَّوْثِيق الدَّقِيق لأنشــطة المُنَظَّمَة**، وعدم الاعتماد على إحصائيَّاتٍ دقيقةٍ للبيئة المُسْتَهْدَفَة قبلَ وبعدَ تقديم الخِدْمَات.
- **ضَعْــف الإدارة في الرِّقَابَة على الموارد والعَامِلِــينَ**، ووُجُود بعض المُحَابَاة عند تقديم الخِدْمَات.
- **عدم إدراك الأثر التَرَاكُمِيّ في العَمَل الإنْسَانِيّ**، فبعض المُنَظَّمَات وخَاصَّة الحديثة منها، تســعى لتحقيق تَغْيِيرات إيجَابِيَّة سريعةٍ في زمنٍ قِيَاسِيّ، مِمَّا يُدْخِلُهَا في عجزٍ مَالِيّ، وقد ينتهي بها المطاف بالخروج من ساحة العَمَل، فالكفاحُ الحَمَاسِيّ غير المَدْرُوس من أجل قَضِيَّة ما قد يقود أحيانًا إلى ما لا تُحْمَد عقباه.

المبحث الرَّابع

المُعوِّقَات المُتَعَلِّقَة بالبيئة الاجْتِمَاعِيَّة

تعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في بيئات اجْتِمَاعِيَّة تختلف من دولة لأخرى، وحَتَّى في الدَّوْلَة نفسها قد تختلف التركيبة الاجْتِمَاعِيَّة، وعلى الرَّغْم من صورة العَمَل الإنْسَانيّ المثاليَّة، إلَّا أنَّ البيئة الاجْتِمَاعِيَّة قد تُفْرِز بعض المُعَوِّقَات الَّتي تَحُدّ من فاعليَّة عمل المُنَظَّمَات، ويمكن عَزْو أسباب هذه المُعَوِّقَات إلى أسباب مُتَعَلِّقَة بالمُنَظَّمَات نفسها، وأخرى إلى طبيعة البيئة الاجْتِمَاعِيَّة، فالإساءات أو سُوء التَّصَرُّف من قِبَل بعض المُنَظَّمَات يُؤدِّي إلى نُفُور عامّ عن المُنَظَّمَات وإلى اتِّهَامها بالمُحابَاة أو بعدم النَّزَاهَة والحِيَاديَّة، كما أنَّ بعض التَّقاليد السَّائدة قد تُشَكِّل عائقًا أمام العَمَل الإنْسَانيّ فيما لو لم تتمَكَّن المُنَظَّمَة من التَّأَقْلُم مع هذه التَّقاليد وإيجاد أساليب مُبْتَكَرَة للتَّعَامُل معها.

وفيما يلي أَهَمّ المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة الَّتي تُواجه العَمَل الإنْسَانيّ، وذلك من خلال تقسيمها لمحورَيْن؛ الأَوَّل ذو علاقة بالمُنَظَّمَة، والثَّاني ذو علاقة بالبيئة الاجْتِمَاعِيَّة.

المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة النَّاتِجَة عن البيئة

كما أسلفنا سابقًا، فَإنَّ انخفاض مستوى تعاون المُسْتَهْدَفِينَ مع المُنَظَّمَة يَنْعَكِسُ وبشكلٍ سلبيٍّ ومُبَاشِر على فاعليَّة الأعمال الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، وذلك بسبب تشكيل فكرة جمعيَّة سلبيَّة عن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وأنَّها لا تقوم بتطبيق الأهداف المُعْلَنَة، وأنَّ هناك أجندات خَاصَّة غير مُعْلَنَة، أو أنَّ لها اعتبارات خَاصَّة في تقديم المُسَاعَدَات والبرامج، وبالتَّأْكيد فإنَّ هذه النَّظْرَة لم تَتَوَلَّد من فراغٍ، ولها أسبابها المُوجِبَة، وعند معرفة هذه الأسباب يمكن العَمَل على إزالتها والحَدّ من تأثيرها، وفيما أهَمّ هذه الأسباب:

- **تناول بعض وسائل الإعلام حالات الخَلَل الَّتي تتعرَّض لها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة**، ونَقْل مُعاناة المُسْتَفِيدِينَ، دون التَّنويه إلى أنَّ هذه الحالات شاذَّة ولا تُمَثِّل إلَّا أخطاءً عابرةً قد تُصِيبُ أيّ عملٍ بغَضِّ النَّظَر عن مجاله.

- **تَعَارُض آليَّة تقديم الخِدْمَات مع بعض التَّقاليد والأعراف المَحَلِّيَّة**، ومنها على سبيل المثال عدم السَّماح للأطِبَّاء الرِّجال بالكشف على النِّسَاء تحت أيّ مبرِّر حَتَّى لو استدعت الضرورة ذلك، وقد تعاني بعض البيئات المُحَافِظَة من نُدْرَة للطبيبات المُتَطَوِّعَات، وهذا ما يُعَمِّق الهُوَّة بين المُنَظَّمَات والبيئة المَحَلِّيَّة.
- **انخفــــاض الوَعْي بأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَــــانيّ**، ويترافق هذا الوَعْي السَّــــلْبِيّ مع انخفاض مستوى التعليم وانتشار الأُمِّيَّة.
- **انتشــــار القَنَاعات المُتَعَلِّقَة بانخفاض جَوْدَة الخِدْمَات والسِّلع المُقَدَّمَة**، فبعض البيئات تَمَلْك قناعات بأنَّ السِّـــلع المُقَدَّمَة من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لم تكن لتجد طريقها إليهم لو كانت ذا جَوْدَةٍ عاليةٍ، أو لو تَمَكَّن مُنْتِجُوها من تَسْويقها.

المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة ذات الصِّلَة بالمُنَظَّمَة

هذا الشِّقّ من المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة يتَّصل بسبب نُشُوئه، فبعض السُّلُوكِيَّات الخَاطِئَة في إطار العَمَل الإنْسَانيّ، أو بعض الأخطاء الفَرْدِيَّة هنا أو هناك قد تُوَلِّد حالةً من الاستياء في البيئة الاجْتِمَاعِيَّــــة، والَّتِي قد تُؤَثِّر على فاعليَّة العَمَل وحَتَّى على اسْــــتِمْرَارِيّته، والخَطِير في هذا النَّوْع من المُعَوِّقَات أنَّه لا يَطال المُنَظَّمَة المَعْنِيَّة أو الفريق المُخْطِئ، بل تَطَال العَمَل الإنْسَانيّ برُمَّتِه، وهنا تَجْدُر الإشــــارة إلى أنَّه لا يمكن دائمًا تحميل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مسؤوليَّة هذه العَقَبَات، فبدون شَــــكٍّ هناك سُــــلُوكِيَّات وأفعالٌ مُنَافِيَةٌ لأصول العَمَل الإنْسَانيّ وقواعده، ومنها ما هو عفويّ وبعضه مُمَنْهَج، إلَّا أنَّ بعض هذه المُعَوِّقَات تَنْتُج عن سُوق التَّوَاصُل بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وبين المُسْتَفِيدِينَ، وهنا تكون مسؤوليَّة المُنَظَّمَات مسؤوليَّة غير مُبَاشِرَة، ويمكن عَزْو هذه المُعَوِّقَات في غَالِبِيّتها إلى ضَعْف التَّسويق في المُنَظَّمَات، وإلى عدم الإدراك الحَقِيقِيّ لخُطُورة ضَعْف التَّوَاصُل مع البيئة المحيطة على مستقبل العَمَل الإنْسَانيّ.

وهذا النَّوْع من العَقَبَات يتقاطع مع سابقاته الاجْتِمَاعِيَّة في تأثيره، إلَّا أنَّه يختلف عنه في أســــبابه، وتحديد الأسباب هنا يشتمل على أهَمِّيَّة واضِحَة؛ كَوْن تحديد السَّبَب هو الخُطْوَة الأولى في العلاج

وفيما يلي أَهَمّ المُعَوِّقَات الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تُعْتَبَر نتيجةً لسُــلُوك المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بشَكْلٍ مُبَاشِر أو غيرِ مُبَاشِرٍ.

- **عدم واقعيَّة الأهداف**، فبعض المُنَظَّمَات تُعْلِن عن أهدافٍ ذات ســقوف عالية، لا تتمكَّــن في أغلب الأحيان من الوصول إليها، مِمَّا يُعَزِّز من النَّظْرَة الاجْتِمَاعِيَّة السَّلْبِيَّة بانخفاض فاعليَّة المُنَظَّمَات، وخَاصَّة عند مُقَارَنَة الأهداف بالنَّتَائِج.
- **اقتصــار العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة على مَذْهَبٍ أو دِينٍ أو عِرْقٍ واحدٍ**، عَمْدًا أو مصادفةً، وهذا يقود لتشكيل قناعةٍ بعدم حِيَادِيَّة المُنَظَّمَة.
- **عدم توضيــح معيار الأَوْلَوِيَّة الَّتِي تتَّبعه المُنَظَّــمَات في تقديمها للخِدْمَات**، مِــمَّا يُحَفِّز التُّهَم بالتَّحَيُّز والمحاباة، ومِمَّا يُعَزِّز هذه التُّهْمَة عدم التَّنْسِــيق بين المُنَظَّمَات، فقد نشهد تقديم خِدْمَات من عِدَّة مُنَظَّمَات لشريحةٍ واحدةٍ.
- **تباين التَّبَرُّعَات بين المُعْلَــن والحَقِيقِيّ**، فبعض الجِهَات المَانِحَة قد تُصَرِّح عن مبالغ ضَخْمَة ســتُقَدَّم للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وذلك لاعتبارات دعائيَّة وإعْلامِيَّة، ولكنْ عند الاستحقاق تكون المبالغ أقلّ من المُعْلَن، وهنا يُسَاء الظَّنُّ بالمُنَظَّمَة عندَ مُقَارَنَة التَّمْوِيل المُعْلَن بالخِدْمَات المُقَدَّمَة، فتُتَّهَم بالفَسَاد المَالِيّ وعدم النَّزَاهَة.
- **عدم إيمان بعض عاملي المُنَظَّمَة بالقِيَم الإنْسَانِيَّة**، فيكون التزامهم بهذه القِيَم شَــكْلِيًّا، ممَّا يُسَــبِّب نفورًا عامًّا من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بشكلٍ عَامّ، وخَاصَّة أنَّه يُنْظَر لهذه المُنَظَّمَات أنَّها ترفع شعارات لا تُطَبَّق ومبادئ لا تُنَفَّذ، وكمثالٍ على هذا الأمر ما حصل في مُنَظَّمَة أكسفام؛ حيث نظَّم مُوَظَّفُو هذه المُنَظَّمَة حفلةً صَاخِبَة في أَحَــد مَقَرَّات المُنَظَّمَة في جمهوريَّة هاييتي؛ وذلك عقب الزلزال المُدَمِّر الَّذي ضرَب هذه الدَّوْلَة في عام 2010م[1]، ممَّا أثار نفورًا واستياءً عامًّا من المُنَظَّمَة وعُمّالها، إلى حدٍّ طَالَب البعض بطَرْدِهَا من الدَّوْلَة.

1. عريــان، عــماد. **ما بين أونروا وأكســفام**، صحيفة البيان، 27 فبرايــر 2018م، تاريخ الزيارة 18 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KlqRI

- **رَبْط العَمَل الإنْسَـــانيّ بالجانب الدَّعَوِيّ**: وهذا ما يُلاحَظ لدى بعض المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة العَرَبِيَّة والإسْلاميَّة وبعض المُنَظَّمَات الغربيَّة، وهو ما يُسِيء إلى الدَّعْوَة وإلى العَمَل الإنْسَانيّ في آنٍ واحدٍ؛ فالدَّعْوَة أساسًا ليست من اختصاص المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فلها أهلُها ولها مراكزها الدِّينيَّة الخَاصَّة بها كذلك.

الاستغلال الاجْتِمَاعِيّ في العَمَل الإنْسَانيّ

تمَّ توثيق عدَّة انتهاكاتٍ لقَوَاعد العَمَل الإنْسَـــانيّ في العقود الأخيرة، ومنها انتهاكات اجْتِمَاعِيَّة على شَكْل استغلالٍ مُتَعَدِّد الأشكال للمُسْتَفِيدِينَ، وبالتَّأْكِيد فهذا الاستغلال لَعِبَ دَوْرًا مُهِمًّا في البيئات الَّتِي وُثِّقَتْ بها هذه الانتهاكات في تعزيز النُّفُور من العَمَل الإنْسَـــانيّ، وبناء صُورة ذِهْنِيَّة سَيِّئَة عن هذا العَمَل، وممَّا لا شَكّ فيه أنَّ هذه الصُّورَة السَّيِّئَة شَكَّلَتْ عائقًا مُهِمًّا في وجْه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ليس فقط في بيئة الانتهاكات، بل على مستوى العالَم أجمع خَاصَّةً مع حالات التَّضْخِيم الإعلاميّ لهذه الانتهاكات.

وتَتَعَدَّدُ أشــكال وصُوَر هذه الانتهاكات؛ فمنها الاستغلال الجِنْسِيّ للمُسْتَفِيدِينَ، وهذا ما وثَّقته التقارير في مُخَيَّم كاليا بفرنسا عام 2016م(1)؛ حيث تعرَّض بعض الأطفال والنِّسَـــاء للاستغلال مُقابل تقديم المُسَـــاعَدَات، والخطير هنا أنَّ بعض المُعْتَدِين لم يكونـــوا من العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة، بل ادَّعَوْا انتماءهم لها لإبعاد الشُّـــبَهَات عنهم، والأمر ليس مقصـــورًا على العَامِلِينَ من الرِّجال فقط وإنَّما تذهب العَامِلات من النِّسَاء للقيام بالأمر نفسه واستغلال اللَّاجِئين من الرِّجَال.

هذا وتتعرَّض اللَّاجِئات في بعض المخيمات إلى حالة من الاســـتغلال اللَّاأخلاقي من خلال زواج القَاصِرَات وبدون تَوَافُر الشُّـــهُود المطلوبـــين أو حُضُور الفتاة، ثم يَتِمّ

1. المصريّ نيفين. **الجِنْس مُقابل اللُّجُوء؛ شِـعَار المُخَيَّمَات في فرنســا**، موقع البَوَّابَة، 23 سبتمبر 2016م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/0xRId

التَّخــلِّي عن هؤلاء القاصرات بعد وقتٍ قصيرٍ من الزواج، كما يقوم بعض القائمين على المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالزَّوَاج سرًّا من اللَّاجِئَات وتقديم الوعود بتوفير حياةٍ كريمةٍ، ثُمَّ التخلِّي عنهنَّ سريعًا، كما تتعرَّض السَّــيِّدَات في مُخَيَّمات اللَّاجِئينَ إلى التحرُّش الجِنْسِيّ ســواءً من مالكي المساكن أو من مُوَزِّعي الإعانات، وقد صرَّحت مديرة قسم حقوق المرأة في مُنَظَّمَة "هيومان رايتس ووتش" بأنَّه يجب أن يَتِمّ مُرَاقَبَة وضْع النِّسَاء في المُخَيَّمات(1)؛ حيث تتعرَّض اللَّاجِئات المُسْتَضْعَفَات للاعتداء والاستغلال الجنسيّ مقابل الحصول على المُسَــاعَدَات وهو الأمرُ الَّذِي يجب مُرَاقَبَته جَيِّدًا والحفاظ على حقوقهنَّ من الانتهاك.

إنَّ مُعْظَم النِّسَــاء اللَّاتي يتعرَّضْنَ لمثل هذه الانتهاكات لا يُقْدِمُونَ على الإبلاغ عنها؛ لعَدَم الثِّقَة بالسُّلُطَات المَحَلِّيَّة، وبسبب الخوف من انتقام المُعْتَدِينَ؛ نَاهِيكَ عن التأثير السَّلْبِيّ الاجْتِمَاعِيّ للبيئة المحيطة في التَّعَامُل مع هكذا حالات.

ولا دَاعِيَ لتوضيح الأثر السَّلْبِيّ لهذه الانتهاكات على العَمَل الإنْسَانيّ، فهي أوْضَحُ مِن أنْ يَتِمّ شَرْحُها وتِبْيَان جوانبها.

1. عليان، هناء. **الجمعيَّات الخَيْرِيَّة من الإغاثة إلى اســتغلال القَاصِرَات السُّــوريَّات**، موقع سوريا الآن، 5 ديسمبر 2013م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SoDbS

المبحث الخَامِس

المُعوِّقَات المَالِيَّة

تُعْتَبَرَ المُعوِّقَات المَاليَّة من أكثر أشـــكال المُعوِّقَات شُــيُوعًا بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، فقلَّمَا نَجِد مُنَظَّمَة ما لا تعاني من ضَائِقَة مَالِيَّة، والسَّـــبَب الرَّئِيس لهذه الضَّائِقَة المُسْتَمِرَّة هو تزايد الحاجة لخِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في ظِلّ ثَبَات أو حَتَّى تَرَاجُع المَصَادِر المَالِيَّة، وفي أحســـن الأحوال يزداد التَّمْوِيل الممنوح، ولكن بنِسْـــبَة أقلّ من زيادة الحاجة للخِدْمَات، وتُعْتَبَر العَقَبَات المَالِيَّة الَّتي تُواجه المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة ذات مَنْشَأَيْن؛ الأَوَّل يتَّصِل بضَعْف وانخفاض الموارد المَالِيَّة للمُنَظَّمَات، سواءً أكانت موارد دَاخِلِيَّة أو خَارِجِيَّة، والثَّاني ذُو صِلَةٍ بإدارة الأموال المُوجُودَة وحُسْن التَّصَرُّف بها، وفيما يلي نناقش هذين البُعْدَيْن مع الجوانب المُرْتَبِطَة بهما.

انخفاض الموارد المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تُقَسَّم الموارد المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة حسب مَصْدَرها إلى قِسْمَيْن رئيسيْن؛ الأَوَّل التَّمْوِيل الخَارِجيّ، والثَّاني التَّمْوِيل الدَّاخِلِيّ أو كما يُسَمَّى التَّمْوِيل الذَّاتِيّ، والأَوَّل هو الأكثر شُيُوعًا، ويُشَكِّل النِّسْبَة الأكبر من حَجْم التَّمْوِيل العَامّ، ومع أنَّ التَّمْوِيل الذَّاتِيّ يُعْتَبَرَ أكثر موثوقيَّة وديمومةً ويَمْنَح المُنَظَّمَة اســـتقلاليَّة تَامَّة، إلَّا أنَّ دَوْرَه في تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ ما يزال محدودًا.

وفيما يلي أَهَمّ العَقَبَات الَّتي تُوَاجه كلا النَّوْعَيْن من التَّمْوِيل.

- **التَّمْوِيل الخَارِجِيّ:** وتحصل عليه المُنَظَّمَة من خلال المَانِحِينَ أو حَمَلات التَّبَرُّع، ويعاني هذا المصدر التَّمْوِيليّ من صُعُوبات تُشَكِّل عَقَبَات في وجْه العَمَل الإنْسَانِيّ، وهذه الصُّعُوبَات هي:

1. التَّذَبْذُب، فهو يَخْضَع لاعتبـــارات المُمَوِّلِينَ وظُرُوفهم، فقد يَزِيد أو يَنْقُص، وقد يكون مَوْسِـــمِيًّا، فهذا التَّذَبْذُب سينعكس تَذَبْذُبًا في الخِدْمَات المُقَدَّمَة، وعدم استقرارٍ تَشْغِيلِيّ وتَنْظِيمِيّ.

2. تأثُّر هذا التَّمْويل بشكلٍ سَريع ومُبَاشِر بالشَّائِعَات الَّتِي قد تَطَال المُنَظَّمَة.
3. لا يخضـــع دائمًا لاعتبـــاراتٍ موضوعيَّةٍ؛ فقد تَطْغَى عليـــه أحيانًا المعايير الشَّخْصِيَّة.
4. القُيُود الحُكُومِيَّة على التَّمْويل الخَارِجيّ.
5. القُيُود الَّتِي يفرضها بعض المُمَوِّلِينَ والَّتِي قد تُعَرْقِل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ كالتَّوثِيق مثلًا.

- **التَّمْوِيل الذَّاتِي**: ويُعْتَبَر أكثر اســـتقرارًا من نَظِيره الخَارِجيّ، إلَّا أنَّ نســـبته في تمويل العَمَل الإنْسَانِيّ منخفضةٌ، ويشمل الإيرادات المُتَحَصِّلَة نتيجة الاستثمار في بعض المشاريع الرِّبْحِيَّة، أو الدُّخُول بشراكات مع مُنَظَّمَات ذات نشاطٍ رِبْحِيّ، كما يتضمَّن الإيرادات النَّاتِجَة عن المَعَارِض والأســـواق الخَيْرِيَّة، ويعاني هذا المصدر التَّمْوِيلي شَأْنُهُ شأن الخَارِجيّ إلى جملةٍ من الصُّعُوبَات والعَقَبَات، يمكن إجمالها بانخفـــاض فاعليَّة الأدوات المُتَّبَعَة في مصـــادر التَّمْوِيل هذه، إضَافَة إلى عَدَم السَّعْي لإيجاد وســـائل بديلة خَاصَّة في ظِلّ انخفاض نِسْبَة هذا التَّمْوِيل مقارنةً بالتَّمْوِيل الخَارِجِيّ، ممَّا يدفع المُنَظَّمَات للتَّرْكِيز على المصادر الخَارِجِيَّة، وإيلاء أهمِّيَّة ثانويَّة للمَصَادر الذَّاتِيَّة.

وهنا تَجْدُر الإشارة إلى أنَّ الانخفاض في التَّمْوِيل هو نِسْبِيّ، فهو يختلف بين مُنَظَّمَةٍ وأخرى، وبين بيئة وأخرى، وبعض المسؤوليَّة في هذه العَقَبَة تقع على عاتق المُنَظَّمَات، كَوْنها لا تَمْلك سياســـات واضحة في هذا الصَّدَد، وما زالت تعتمد على عِدَّة مُمَوِّلِينَ مِـــمَّا يَرْبط فاعليَّة العَمَل بما يجود به هـــؤلاء المَانِحُونَ، وعمومًا قد تكون المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة العَرَبِيَّة من أكثر المُنَظَّمَات تَذَبْذُبًا في تَلَقِّي التَّمْوِيل، ومن أســـباب هذا النَّقْـــص هو التَّضييق الغربيّ وحَتَّى الحكومـــيّ العربيّ على بعض التَّحويلات المَالِيَّة لا سِـــيَّمَا الخَارِجِيَّة منها، نَاهِيكَ عن انخفـــاض التَّبَرُّعَات العَرَبِيَّة مقارنةً بنظيراتها الغربيَّة؛ ففي مقارنةٍ سريعةٍ بين حَجْم التَّبَرُّعَات والأموال المُخَصَّصَة للعَمَل الإنْسَانِيّ في الولايـــات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة مقارنةً بالعالم العَـــرَبِيّ نجد تفوُّقًا واضحًا لصالح

الأُولَى؛ حيث يشـــير التَّقرير السنويّ المَعْنِيّ بالعَطَاء الأمريكيّ Giving USA(1)، إلى أنَّ تَبَرُّعَات الخَيِّرينَ ارتفعت بنســـبة 2.7% في عام 2010م لتســـتقرَّ على 229 مليار دولار، على عكس العطاء الإنْسَـــانيّ في العالَم العَرَبيّ والإسْـــلامِيّ(2)، الَّذِي تَبَاطأ كثـــيرًا، رغم وُجُود ثروات هائلـــة به تُقدَّر بـ 800 مليـــار دولار، وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ ظاهـــرة انخفاض التَّمويل الخَاصّ العَرَبيّ والإسْـــلامِيّ له جوانب تشريعيَّة ومَاليَّة؛ فالمُجْتَمَع الأمريكيّ المُتَمَيِّز بنِسَـــبٍ عالية من التَّبَرُّع الخَيْرِيّ، تُدعَم توجُّهاته ببيئـــة تشريعيَّة ومَاليَّة مُحَفِّزَة، فالقانون الضريبيّ الأمريكيّ يَمْنَح إعفاءاتٍ ضريبيةً كاملة على الأموال المُتَبَرَّع بها، بحيث تُخْسَـــم هذه الأموال من الاستحقاق الضَّرِيبِيّ للمُكَلَّفِينَ، وهذا ما يُفَسِّر الإسهامات الكبيرة للجاليَّات العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة في قضايا التَّمْويل الخَيْرِيّ، بينما النِّظَام الضَّرِيبِيّ في معظم الدُّوَل العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة ما يزال قَاصِرًا في هذا المجال، وأفضل ما قَدَّمَه في هذا الصَّدَد هو الإعفاء من ضريبة القيمة المُضَافَة للتَّبَرُّعَات والَّتِي هي أساسًا وقانونًا لا يجب أن تخضع للضريبة.

النَّزَاهَة والأمَانَة في العَمَل الإنْسَانِيّ

من آفات المُجْتَمَعَات الإنْسَانِيَّة الحديثة أنَّ الفَسَاد والمَحْسُوبيَّة لم يتركا بابًا إلَّا وطَرَقَاه، بما فيها أبوابُ الخير والعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، والَّتِي لم تَسْلَم من بعض علامات الفَسَاد وعدم النَّزَاهَة وغياب الأمانة والصِّدق؛ شأنها شأن ايّ قطاعٍ آخر من قطاعات الحياة السِّيَاسِيَّة والاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، وتَرْتَبِط النَّزَاهَة في العَمَل الخَيْرِيّ بالأمانة بصُورتها المَالِيَّة، وبموجبها يُعطى مَن يَسْتَحِقّ بالقَدْر الَّذِي يستحقّ.

1. تقرير ســنوي عن الأعمال الخَيْرِيَّة في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، هو المنشــور الرئيس الَّذي يقدِّم تقارير عن مصادر واستخدامات العطاء الخيريّ في الولايات المُتَّحِدَة، على مدى أكثر من 60 عامًا.
2. رســلان، مروة. تفوق التَّبَرُّعَات الأمريكيَّة على الإســلاميَّة في دفع مســيرة العَمَل الخيريّ- الحلقة الأولى، مداد، 24 أغسطس 2010م، تاريخ الزيارة 14 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/jNXO6a

أمَّا الأمانة فتعني الحفاظ على الموارد والتَّجْهيزات، واستخدامها للأغراض المخصَّصة لأجلها، وكذلك أمانة استثمار وقت العَمَل، والحفاظ على سرِّيَّة البيانات والمعلومات المُتَعَلِّقَة بالعَمَل، والخَاصَّة بالمُسْتَفِيدِينَ، ومن الظُّلْم بمكان الادِّعاء بأنَّ العَمَل الإنْسَانيّ تعوزه الأمانة والنَّزَاهَة، ولكنْ وبنفس الوقت لا يمكن القول بأنَّ هذه المعايير في أفضل حالاتها، فبعض ضِعَاف النُّفُوس يَسْتَغِلُّونَ عملهم لتحقيق مصالح شَخصِيَّة بَحْتَة باسم العَمَل الإنْسَانيّ، حتَّى لو كان ذلك على حساب المُحْتَاجِينَ والمُعْوَزِينَ، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذه السُّلُوكِيَّات لا تعرقل العَمَل الإنْسَانيّ فحسب، بل تُقَوِّض أركانه بالكامل.

والأمثلة كثيرة ومُتَنَوِّعَة فيما يَتَعَلَّق بقِلَّة النَّزَاهَة والأمانة في عَمَلِيَّة توزيع المُسَاعَدَات، ولعلَّ أبرزها: قيام بعض المسؤولين عن توزيع المُسَاعَدَات للَّاجِئِينَ الصَّحْرَاوِيِّينَ بمُخَيَّمات تندوف(1) ببيع تلك المُسَاعَدَات في السُّوق السَّوداء للَّاجئين أنفسهم، أو في المناطق المغربيَّة أو الجزائريَّة القريبة، وهو ما دفَع السُّلُطَات بالصحراء الغربيَّة(2) إلى مَنْع السَّائقين من مغادرة مُخَيَّمات "تندوف" نحو الصحراء الغربيَّة وخارجها، دون الحصول على تصريح يُشترَط فيه إثبات أنَّ لديهم ما يكفي من الوَقُود وإمدادات أخرى لسفرهم، ويقول اللَّاجِئون: أنَّ السلطات تُصدر عادةً مثل هذه التصاريح

1. تقع **مُخَيَّمَات تندوف** الَّتي تحمل نفس اسم المدينة الموجودة بها بعُمْق الصحراء الجزائريَّة في جنوبها الغربيّ على الحدود مع الأقاليم الجنوبيَّة للمغرب وشمال موريتانيا، وتضمُّ المُخَيَّمَات الَّتِي أنشأتها الجبهة الصحراويَّة المسلَّحة للتحرير والمعروفة اختصارًا بـ "البوليساريو" في سبعينيَّات القرن الماضي حين كان المغرب منشغلًا باسترجاع أراضيه الجنوبيَّة من المستعمِرّ الإسبانيّ، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ZEUax
2. الصَّحَرَاء الغربيَّة، **هي منطقة شاسعة خضعت للاستعمار الإسبانيّ خلال 1976-1884**م، وَإِثْرَ خروج الإسبان منها تنازع السِّيَادة عليها المغرب وجبهة بوليساريو، بُذِلَتْ عِدَّة جهود أُمَمِيَّة لحَلّ مشكلة الصحراء لكنَّها لم تُثْمِر بعدُ. وتقع الصحراء الغربيَّة شمال غَربِيّ إفريقيا، وتبلغ مساحتها نحو 266 ألف كيلو متر مربع، يدير المغرب منها نحو 80% وجبهة البوليساريو 20%. يبلغ عدد سُكَّان المنطقة -الَّذِينَ هم خليطٌ من القبائل العربيَّة والأمازيغيَّة، نحو نصف مليون شخص يتوزَّعُون على مدن الصحراء الغربيَّة الرئيسة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jT6s0

على الفور بعد فَحْص سريع لمحتويات السَّــيَّارَة. وفقًا لبعض اللّاجِئينَ؛ فأنَّ السُّلُطَات تمنع السَّـــائقين من حمل أكثر من 200 لتر من الوقود كإجراء لمكافحة الاتِّجار في الوقود(1).

ومن الأمثلة على قِلَّة الأمانة والنَّزَاهَة في العَمَل الإنْسَانيّ؛ سواءً كان من جهة حُكُوميَّة أو مُســـتقِلَّة ما تقوم بع بعض الحُكُومات تحت شــــعار "المُسَاعَدَات الإنْسَانِيَّة" بشحن أغذية غير صالحة للمناطق المنكوبة، وفي هذا السِّياق يؤكِّد بعض الباحثين الغربيين "أنَّ الغذاء المقَدَّم من المجموعة الأوروبيَّة كهدية عادةً ما يصحبه كثيرٌ من الشـــكاوى من المُنْتَفِعِينَ، مشــــيرًا إلى أنَّه من غير المقبول تمامًا أن نَقوم بتصدير غذاءٍ لا نأكله نحن أنفسنا"(2)، ويُدلِّل آخرون على ذلك بتأكيدهم على أنَّه في أعقاب انتشار الإشعاع الصادر عن حادث تشيرنوبيل في روسيا العام 1986م(3) تحوَّلت كميَّات من الأغذية الملوَّثـــة الَّتي تُعتبر غير قَانُونيَّة، في أوروبا الشرقيَّة إلى شـــحنات إغَاثَة، وفي العام 1980م إبَّـــان المجاعة الكبرى في كمبوديا قامت إحدى المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة الأمريكيَّة بشَحْن 91 طنًّا من الغذاء والدَّوَاء، ثبت أنَّ صلاحيّتها منتهية(4).

1. **"حقوق الإنسان في مُخَيَّمَات اللَّاجِئِينَ بتندوف"، مُنَظَّمَة هيومان رايتس ووتش، 18 أكتوبر 2014م**، 13 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابط: goo.gl/vzW5Bw
2. عبدالرحمـــن، شـــعبان. **"هكذا يتعرَّض العَمَل الإغَاثيّ الإســـلاميّ للضغوط السِّيَاسِـــيَّة: العَمَل الإغَاثيّ والسِّياسَة"**، جريدة الوسط البحرينيَّة، العدد: 862، 14 يناير، 2005م.
3. **كارثة تشيرنوبل**: هي حادثة نوويَّة إشعاعيَّة كارثيَّة، تُصَنَّف عالميًّا كأسوأ كارثة للتسرُّب الإشعاعيّ والتلوث البيئيّ شـــهدتها البشريَّة؛ وقعت في المفاعل رقم 4 من محطة تشـــيرنوبل للطاقة النوويَّة يوم السبت 26 أبريل من عام 1986م، قرب مدينة بريبيات في شمال أوكرانيا السوفييتيَّة، وتُعَدّ أكبر كارثة نوويَّة شهدها العـــالم؛ حيـــث وقع انفجارٌ ضَخْم أدَّى إلى تسرُّب إشْـــعَاعِيّ، نَتَجَ عنه حـــدوث اضطرابات في إمدادات الطاقة، وإغلاق المصانع، وتعطُّل المَزَارِع، وبلغت الخسائر المَادِّيَّة ما قيمته أكثر من ثلاثة مليارات دولار أمريـــكيّ. لَقِيَ 36 شـــخصًا مَصْرَعَهُمْ، وأُصِيبَ أكثر من 2000 شـــخص. وتَمَّ إغـــلاق المفاعل نهائيًّا عام 2002م. للمزيد يُنْظَر الرَّابط التَّالي: https://bit.ly/2Wu0fZ7
4. عبدالرحمـــن، شـــعبان. **هكذا يتعـــرَّض العَمَل الإغَاثيّ الإســـلامي للضغوط السِّيَاسِـــيَّة: العَمَل الإغَاثيّ والسِّياسَة**، المرجع السابق.

الفَسَاد المَاليّ في المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة

يُقْصَد بالفَسَــــاد المَاليّ اســــتخدام الموارد المَاليَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة بطريقةٍ سَيِّئَة واســــتغلالها في خِدْمَة المصالح الخَاصَّة للقَائِمِينَ عــــلى إدارة المُنَظَّمَات، بطريقةٍ لا يَتِمّ اكتشــــافها في الأوراق الرَّســــميَّة للمُؤَسَّسَــــات الخَيْرِيَّة، وعادةً ما يَرْتَبِط وُجُود الفَسَاد المَاليّ بوُجُودِ الفَسَــــاد الإدَاريّ، ويمكن القول بأنَّ الفَسَاد الإدَاريّ هو مَدْخَل ومَمَرّ لنظيره المَاليّ، ولا يَخْفَى على أحَد التَّبِعَات السَّــــلْبِيَّة والكارثيَّة للفَسَــــاد المَاليّ على المُنَظَّمَات الإنْسَــــانيَّة، فهو بالإضَافَة إلى أنَّه يُشَكِّل حرمانًا للمُنَظَّمَة من مواردها المَاليَّة، فهو يُسِيءُ إلى صُورة العَمَل الإنْسَــــانيّ بالكامل، كما يُؤَدِّي إلى نُفُور للعَامِلِينَ وللمُتَطَوِّعِينَ، ناهيكَ عن دَوْره في إشاعة الفَسَاد في مُجْمَل البيئة المحيطة.

وهنا تجدر الإشــــارة إلى أنَّ مظاهر الفَسَــــاد المَاليّ لا تقتصر على الاختلاس المُبَاشِر؛ فبعض السُّلُوكِيَّات المَاليَّة يمكن تصنيفها في خانَة الفَسَاد المَاليّ، كالمُبَالَغَة في الإنفاق على الظُّهُور الإعلاميّ لمجالس الإدارة، أو الإسراف في تجهيز المكاتب والأبنية الإدَاريَّة، فمظاهر التَّرَف الَّتِي تُلاحَظ في بعض مكاتب المُنَظَّمَات الإنْسَــــانيَّة لا يمكن وصْفُهَا إلَّا بالفَسَاد المَاليّ.

ومع نهاية هذا الفصل نودّ الإشــــارة إلى أنَّ المُعَوِّقَات السَّــــابِقَة هي بعض مِمَّا أثارته الخبرات الميدانيَّة والمراقبات البَحْثِيَّة للعَمَل الإغَاثيّ بشكلٍ عامّ، وجميعها بحاجة إلى تَضَافُر الجُهُود البَحْثِيَّة من أجل الحصول على أفضل وسائل التَّعَامُل معها وتذليلها. ولأنَّ نجاح أيّ عملٍ يكون مرهونًا بالتعرُّف على مشــــكلاته ومُعَوِّقَاته وطرق تذليلها؛ فــــإنَّ عَمَلِيَّة التعرُّف الدَّقيق على خريطة مُعَوِّقَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــــانيّ تُعْتَبَر تمهيدًا لبحث سُبُل مواجهتها، ولا يكون ذلك إلَّا بتسجيل الخبرات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة الميدانيَّة وتوثيقها، مع وُجُود جهات بَحْثِيَّة عَرَبِيَّة ودَوْلِيَّة مهتَمَّة باستقراء تلك المُعَوِّقَات وصياغتها صياغة بَحْثِيَّة تسمح بوضعها قَيْد الدِّرَاسَة والبحث.

الفَصْل الخامس عشَر

إدارة المَخَاطِر والأزمات في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: تحديد المَخَاطِر والكَوَارث في العَمَل الإنْسَانيّ**
    - مفهوم المَخَاطِر والكوارث
    - طُرُق تحديد الأخطار في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ
    - الصِّرَاعات والأوبئة بيئة خِصْبَة للمَخَاطِر الإنْسَانِيَّة
    - مراحل تَطَوُّر الأزمات والكوارث
- **المَبْحَث الثَّاني: قياس شِدَّة الخطر وأَثَره الكَارِثيّ**
    - احتمال حدوث الخطر في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ
    - تحديد التَّأْثِير الكَارِثيّ للخطر
    - مصفوفة المَخَاطِر وقياس شِدَّة الخطر
- **المَبْحَث الثَّالث: اسْتِرَاتيجِيَّة إدارة المَخَاطِر والكوارث**
    - اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّدَخُّل الاستباقيّ
    - اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّدَخُّل العلاجيّ
    - مراحل إدارة الأزمات والكوارث
    - نحو اسْتِرَاتيجِيَّة شاملة لإدارة الأزمات الإنْسَانيَّة
    - دور الإدارة العُلْيَا في إدارة الأزمات والكوارث

الفصل الخامس عشَر

إدارة المَخَاطِر والأزمات في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة

مُقَدِّمَة

تعمل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في بيئة مليئة بالمَخَاطِر، ولعلَّ السَّبَب الرَّئيس في نُشُوء العَمَل الإنْسَانيّ في إطارة المُؤَسَّسِيّ هو مُوَاجَهَة هذه المَخَاطِر والكوارث الَّتي تُهَدِّد حياة البشر واستقرارهم، والفُجَائيَّة في حدوث الكوارث وضَعَت المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة في تَحَدٍّ صَعْب في مواجهة آثارها؛ تَحَدٍّ تصوغه عِدَّة اعتبارات؛ الأوَّل زَمَنِيّ، ويَتَمَثَّل في هامش الوَقْت الفِعْليّ الَّذي تَتَطَلَّبه الظُّرُوف المَوْضُوعِيَّة والذَّاتيَّة للمُنَظَّمَة للتَّمَكُّن من التَّدَخُّل، والثَّاني مَادِيّ ولُوجِسْتِيّ، ويَتَمَثَّل في جاهزيَّة المُنَظَّمَة المَادِّيَّة للتَّدَخُّل السَّريع، وممَّا لا شَكّ فيه أنَّ جَوْدَة التَّدَخُّل ترتبط بشكل مُبَاشِر بالسُّرعَة والفَاعِلِيَّة الَّتي تدخل بها المُنَظَّمَة لتقديم الإغاثة المطلوبَة، وكُلَّمَا كانَ التَّدَخُّل أبكَر كُلَّمَا كانت نتائج الكارثة أقلّ وأخفّ وطأة، كُلّ هذه الاعتبارات تُحَتِّم على المُنَظَّمَة الاستعداد التَّامّ للتَّدَخُّل السَّريع، وهذا يقودنا لمفهوم إدارة المَخَاطِر في العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثيّ، وممَّا لا شَكّ به أنَّ المَخَاطِر المُرْتَبِطَة بالعَمَل الإنْسَانيّ لا تنحصر بنوعٍ مُحَدَّدٍ؛ فمنها مَخَاطِر الكوارث الطَّبِيعِيَّة والكَوارث النَّاجِمَة عن الصِّرَاعات والحروب.

وتزداد حِدَّة المَخَاطِر والكوارث في العالَم، والَّتي تَتَطَلَّب تدخُّلًا سريعًا من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة، وهذا ما تُؤَكِّده بعض الدِّرَاسَات والتقارير ذات الصِّلَة والصَّادِرَة عن مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، فَوَفْق إحدى هذه الدِّرَاسَات(1)؛ فإنَّ عدد الكوارث المُسَجَّلَة

1. **التأهُّب للكوارث تحقيقًا للاستجابة الفَعَّالة، إطار عمل هيوغو**، مجموعة الإرشادات والمُؤَشِّرَات لتنفيذ الأولويَّة الخامسة من إطار عمل هيوغو، مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، جنيف 2008م، تاريخ الزيارة 24 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/pE6Jc

خلال العَقْدَيْن السَّابِقَيْنِ تَضَاعَفَ مَرَّة على الأقلّ، وذلك من 200 كارثة سنويًّا إلى ما يربو على 400 كارثة؛ تِسْــع كوارث من أصل عشرة مُتَعَلِّقَة بالكوارث الطَّبِيعِيَّة، وتشير التَّوقُّعَات المُنَاخِيَة إلى أنَّ هذا الاتِّجاه المُتَزَايد بعدد الكوارث الطَّبِيعِيَّة مُرَشَّح للزيادة خلال السَّنوات والعقود القادمة، ناهيكَ عن النِّزَاعَات السِّيَاسِيَّة والمُرَشَّحَة للتَّحَوُّل إلى صِرَاعَات عَسْكَرِيَّة تُخَلِّف وراءها آلاف الضحايا والمُشَرَّدِينَ؛ كُلّ هذه الكوارث الحاليَّة والمُحْتَمَلَة تُحَتِّم على منظومة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانيّ في العالَم أجمع إيلاء قَضِيَّة إدارة المَخَاطِر والكوارث المزيد مــن الأَهَمِّيَّة والمُتَابَعَة، إضافةً إلى الاهتمام بقضايا التَّدَخُّل المُبَكِّر وقضايا الحَدّ من مَخَاطِر الكوارث الطَّبِيعِيَّة والعَسْكَرِيَّة.

وتقــوم إدارة المَخَاطِــر والكوارث في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَــانيّ على عِدَّة خُطُوَات مُتَسلْسِــلَة ومُتَكَامِلَة؛ تبدأ بتحديد المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، وتليها قِيَاس إمْكَانِيَّة حدوث هذه المَخَاطِر، ثُمَّ تحديد الأساليب الَّتِي يمكن اتِّبَاعها لإدارة هذه المَخَاطِر، كما تشمل هذه الإدارة مفهوم التَّدَخُّل المُبَكِّر، والَّذِي يُقْصَد به إمْكَانِيَّة البَدْء بتقديم الخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة قُبَيْل حدوث الكارثة أو بُعَيْدَهَا، كاسْتِرَاتِيجِيَّة لتخفيف الخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة ما أمكن.

وانطلاقًا من أَهَمِّيَّة إدارة المَخَاطِر والكوارث في العَمَل الإنْسَانيّ، سنُفْرِد هذا الفصل لدراسة هذه الإدارة؛ من خلال تحديد المَخَاطِر الَّتِي تحيط بالعَمَل الإنْسَانيّ، ودراسة طُــرُق إدارة هذه المَخَاطِر في حال تحوُّلها لكوارث، وذلك من خلال تدعيم الحالات النَّظَرِيَّة بأمثلةٍ عَمَلِيَّة من واقع العَمَل الإنْسَانيّ حول العالَم.

المبحث الأَوَّل

تحديد المَخَاطِر والكَوَارث في العَمَل الإنْسَانيّ

تُعْتَبَر الكوارث بشِقَّيْها الإنْسَانيّ والبَشَرِيّ من السِّمَات الرَّئِيسَة للعَصْر الحاليّ، فسنويًّا يَتِمّ تسجيل عشرات الكوارث على مستوى العالم، ونظرًا للحجم الكبير للخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة الَّتِي أفرزتها هذه الكوارث، ظهر مفهوم إدارة المَخَاطِر والكوارث في العَمَل الإنْسَانيّ، وأصبح لِزَامًا على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة العَمَل على تحديد نَمَط المَخَاطِر الَّتِي قد تواجهها خلال عملها، فكُلَّمَا تمكَّنت هذه المُنَظَّمَات من وضْع تَصوُّرٍ دقيقٍ نِسْبِيًّا للمَخَاطِر والكوارث المُحتَمَل مواجهتها خلال عملها، كُلَّمَا كان تعاملها من نتائج هذه الكوارث أكثر فاعليَّة.

مفهوم المَخَاطِر والكوارث

وقبل الدخول في طُرُق وآليَّات تحديد المَخَاطِر والكوارث لا بُدَّ من تحديد المعنى الدَّقيق لهذه المصطلحات، فتحديد المعنى هنا لا يُقْصَد به المعنى اللُّغَوِيّ، بل نقصد به المعنى الإجرائيّ المُتَعَلِّق بالعَمَل الإنْسَانيّ، فالكارثة هي ارتباكٌ خطيرٌ ومُفَاجِئ في أداء المجتمع المَحَلِّيّ يُسبِّب خسائر بَشَرِيَّة ومَادِّيَّة واقْتِصَادِيَّة وبيئيَّة على نطاقٍ واسعٍ، تتجاوز قدرة المجتمع المنكوب على مواجهتها وتحمُّل تَبِعَاتها باستخدام موارده وإمكَانِيَّاته الخَاصَّة(1).

1. محمد، منتصر علام. **الحَدّ من مخاطر الكوارث**، تاريخ الزيارة 28 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://bit.ly/2UDxQx8

وبالتَّأْكِيـــد فليس كُلّ حَدَثٍ طارئ على البيئة يجوز تســـميته بالكارثة، فانهيار مبنى واحد ضمن منطقة ما لا يمكن تسميته بالكارثة، فعلى الرَّغْم من أنَّه يُعْتَبر كارثة وفْقًا لمنظور المُتَضَرِّرِينَ، إلَّا أنَّه وفْق منظومة العَمَل الإنْسَانيّ لا يمكن تصنيفه ككارثةٍ، نظرًا لإمْكَانيَّة احتواء آثاره السَّــلْبيَّة مِن قِبَل المجتمع المَحَلِّيّ أو السُّلُطات المَحَلِّيَّة[1]، وهذا التَّحديد يُعْتَبر مُهِمًّا للعَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، كَوْن التَّحديد المبدئيّ يساعد في اختيار الآليَّات الواجب اتِّبَاعها، وفي تحديد حَجْم التَّدَخُّل الواجب انتهاجه مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَـــانيَّة؛ فعلى سبيل المثال يُعْتَبَرَ الوَضْع الإنْسَانيّ في سوريا واليمن من الكوارث؛ كَوْن نســـبة المُتَضَرِّرِينَ من الصِّرَاعات الدَّائرَة هناك تجاوز 50% من عدد السُّـــكَّان المَحَلِّيِّينَ، وتُعْتَبَرَ الزلازل من أكـــثر الكوارث الطَّبِيعِيَّة فَتْكًا، فزلزال المحيط الهِنْديّ عام 2004م والَّذِي أعقبه أشهر موجة تسونامي[2]، يُعْتَبر أحد أسوأ الكوارث الطَّبِيعِيَّة الَّتِي ضربت الأرض على الإطلاق؛ حيث قُتِلَ فيه ما يزيد عن مئتين وثلاثين ألف قتيل.

وعادةً ما يَتِمّ الخَلْط بين مَفْهُومَي الكارثة والأزمة؛ ففي العَمَل الإنْسَانيّ يُعْتَبر هذين المصطلحين شـــائعي الاســـتخدام؛ إلَّا أنَّ كُلًّا منهما ينطوي على معنًى مختلفٍ؛ فهما يشتركان في كونهما يشيران إلى ارتباك في البيئة والمجتمع؛ إلَّا أنَّ الكارثة تُعْتَبَر أكثر حِدَّة وشـــمولًا، فغالبيَّة الكوارث تُؤدِّي إلى شَـــلَلٍ تامّ في المجتمع المَحَلِّيّ لدرجة عدم التَّمكُّن مـــن التَّعَامُل أبدًا مع مُفْرَزَاتها، بينما الأزمة تشـــير إلى ارتباكٍ محدودٍ في المجتمع، وغالبًا ما تكون من صُنْع الإنسان.

1. المرجع السَّابق.
2. **زلزال المحيط الهندي**: وقع في 26 ديسمبر 2004م مِمَّا تسبَّب في توليد موجات تسونامي راح ضَحِيَّتها ما يقارب 300,000 من البشر. وتكبَّدت إندونيسيا أعلى نسبة من الخسائر في الممتلكات والضحايا، وتُعَدّ موجة المدّ هذه من أكبر الكوارث الطبيعيَّة في التاريخ الحديث؛ حيث يُعَدّ الزلزال الَّذي وقع في المحيط الهندي هو الأعنف من نوعه منذ زلزال ألاسكا العظيم عام 1964م الَّذي قُدِّر بمقياس 9.2 درجات في ولاية ألاسكا الأمريكيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/jmGIM

أمَّـــا المَخَاطِر فيُقْصَد بها احتمال حدوث عواقب ضارَّة، قد يَنْتُج عنها خســـائر بَشَرِيَّة واقْتِصَادِيَّة، وتكون مُسَبِّبَات هذه المَخَاطِر طبيعيَّة أو بَشَرِيَّة؛ بمعنى أنَّ المَخَاطِر هي توقُّع حدوث كارثة في المُستقبَل القريب، أمَّا الكارثة فهي ضَرَرٌ حدَث فعلًا، ومِمَّا يلعب دورًا في تحوُّل المَخَاطِر لكوارث: هشَاشَة البيئة، من ناحية النسيج الاجْتِمَاعِيّ، ومن حيث ضَعْف الإمكانيَّات وانخفاض مستوى المناعة، والمناعة هنا يُقْصَد بها المناعة البيئيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والأَمْنِيَّـــة والاقْتِصَادِيَّة، فالبيئات الفقيرة تُعَدّ مُنْخَفِضَة المناعة تِجَاه المَخَاطِر، مِمَّا يُعْتَبر عاملًا مُسَاعِدًا في تحوُّل المَخَاطِر لكوارث؛ وبالتَّأْكِيد فإنَّ إدارة المَخَاطِر تختلف عن إدارة الكوارث؛ فالأُولَى تَتَعَلَّق بشكلٍ أَسَاسِيّ بزيادة مناعة البيئة المُسْتَهْدَفَة من خلال إجراءاتٍ وقائيَّةٍ، أمَّا الثَّانية فهي علاجيَّة تَتَعَلَّق بالتَّعَامُل مع الأحداث الفِعْلِيَّة.

إنَّ الفصل والتَّمييز بين الكوارث والأزمات والمَخَاطِر يُعْتَبر ذا أَهَمِّيَّةٍ بالغةٍ للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، وخَاصَّةً أنَّ إدارة كُلّ منها يختلف عن الأخرى، وفي حال الخَلْط بين الإجراءات المُتَّبَعَة بين المَخَاطِر والكوارث؛ فإنَّ هذا الخَلْط لا بُدَّ أن ينعكس ســـلبًا على نتائج العَمَل، ومن هنا يجب القول بأنَّ كُلّ مُنَظَّمَة لا بُدَّ لها من وضع خُطَط مُسْبَقَة للتَّعامُل من الكوارث والمخاطر والأزمات.

طُرُق تحديد المخاطر في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

تلجأ المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة إلى طُرُق عِـــدَّة في تحديدها للمَخَاطِر المُحْدِقَة ببيئـــة عملها، وتختلف هذه الطُّرُق من بيئةٍ لأخرى، وتختلف باختلاف نوعيَّة المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، **وفيما يلي أَهَمّ هذه الطُّرُق:**

- **الاعتماد على البيانـــات التاريخيَّة:** فتوثيق الكوارث الحاصلة في أيّ بيئة يُقَدِّم تَصَوُّرًا لا بأسَ به حول إمْكَانِيَّة تكرارها، فعلى ســـبيل المثال تُشِير الإحصاءات(1)

1. تقرير سنداي، إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القُدْرَة على مُجابَهَة الكوارث في المستقبل، البنك الدَّوليّ للإنشاء والتعمير، 2018م، تاريخ الزيارة 16 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/GSZs5

إلى أنَّ دُوَل شرق آســيا وإيران وتركيا من الدُّوَل الَّتِي تتعرَّض باستمرار لكوارثَ طبيعيَّـــةٍ نَاتِجَةٍ عن الزلازل والهزَّات الأرضيَّة، والَّتِي غالبًا ما تُخَلِّف آثارًا بَشَرِيَّة واقْتِصَادِيَّة، فهذه البيانات تُقَدِّم تَصَوُّرًا مقبولًا حول احْتِمَالِيَّة حدوث كوارث من نَمَطٍ مُحَدَّدٍ.

- **الاستعانة ببيانات المراكز البحثيَّة الخَاصَّة والحكوميَّة:** حيث تُصْدِر العديدُ من المراكز البحثيَّة، وفي اختصاصاتٍ مختلفةٍ نَشَرَات دوريَّة حول المَخَاطِر المُحْتَمَل حدوثها في بيئةٍ ما وحتَّى على مستوى العالَم؛ فمراكز الأبحاث الطِّبِّيَّة قد تنشر تَوَقُّعَات حول انتشار وباءٍ ما، أو قد تنشر مراكز أبحاث الطقس توقُّعَات بأعاصير، يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة الاستفادة من هذه الأبحاث لتحديد المَخَاطِر والكوارث الَّتِي يمكن أن تشهدها بيئةُ عمل المُنَظَّمَة في المدى المنظور، فأبحاث المُنَاخ والدِّرَاسَات الجيولوجيَّة تُقَدِّم معلوماتٍ مُهِمَّة في هذا الصَّدَد؛ فعلى سبيل المثال يُعْتَبَر "مركز خدمـــة كوبرنيكوس لمُرَاقَبَة الغلاف الجويّ"(1) أحد أبـــرز المراكز العلميَّة الَّتِي تُقَدِّم معلوماتٍ دقيقةً حول الأعاصير المُحْتَمَلَة، كما يُقَدِّم معلومات حول الحرائق المُحْتَمَلَة، وبالتَّأْكِيد يمكن اعتبار هذه المعلومات كإنذارٍ مُبَكِّر للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.

1. **مركز خدمة كوبرنيكوس لمُرَاقَبَة الغلاف الجويّ:** هي خِدْمَة يُنَفِّذُها المركز الأوروبيّ للتنبُّؤات الجويَّة متوســطة المدى (ECMWF)، تَمَّ إطلاقها في 11 نوفمبر 2014م، وتُوفِّر بيانات ومعلومات مُستَمِرَّة عــن تكوين الغـــلاف الجويّ. ويقوم نظـــام إدارة ضمان الكفاءة (CAMS)، وهـــو جزء من برنامج كوبرنيكـــوس بوصـــف الوضع الحَاليّ، كـــما يتنبَّأ بالوضع خلال بضعة أيام قادمة، ويُحلِّل باســـتمرار سِجلَّات البيانات بأثرٍ رجعيّ للسَّنَوَات الأخيرة. هذه الخدمة لديها حوالي 10 سنوات من التَّطَوُّرات، ومشروعهـــا الحـــاليّ MACC-III (مراقبة تكويـــن الغلاف الجَوِيّ والمُنَاخ - التنفيـــذ المُؤَقَّت)، يُقدِّم خِدْمَة كوبرنيكوس الجَوِيَّة قبل التشغيل. يتَتَبَّع نظام إدارة ضمان كفاءة تلوُّث الهواء والطَّاقة الشَّمسِيَّة والغازات الدفيئة، والتَّأثيرات المُنَاخِيَّة على مستوى العالَم، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/j93So

- **الاعتماد على الأدوات التكنولوجيَّـــة:** فالتكنولوجيا الحديثة أفرَزَت العديدَ من الأدوات الَّتِي تســـاعد في تحديد المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، سواءً في مجال التَّهديدات الطَّبِيعِيَّة أو البَشَرِيَّة النَّاجمة عن الصِّرَاعات؛ فعلى سبيل المثال يمكن للتكنولوجيا توفير مِنَصَّات تَتَبُّع للطيران في حالة الصِّرَاعات العَسْكَرِيَّة، ممَّا يُمَكِّن المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة من توقُّع أماكن القَصْف، وبالتَّالِي التَّحضير اللُّوجِسْتِيّ والمَادِّيّ للتَّدَخُّل السريع لإنقاذ الضحايا أو المُحَاصَرِينَ.

وهنـــا يمكن القول، لا ينبغي للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة الاعتماد على البيانات المُتَوَفِّـــرَة واعتبارها حصريَّة، فهي تُقَدِّم تصـــوُّرًا أَوَّلِيًّا حول المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، ولكنَّ التجربـــة تُؤَكِّد أنَّ العديد من الكوارث الحاصلة لم يَتِمّ توقُّعُهَا؛ فعلى المُنَظَّمَات الأخذ بهـــذه التَّوقُّعَات، ولكن مع الانتبـــاه إلى إمْكَانِيَّة حدوث مَخَاطِر وكوارث أخرى غير مذكورة؛ قد لا تُقَدِّم البيانات السَّـــابِقَة معلومـــات كافية حول الكوارث الَّتِي يُحْتَمَل حدوثها، إلَّا أنَّها تُهَيِّئ المُنَظَّمَة إداريًّا ولُوجِسْتِيًّا للتعامل الفَوْرِيّ مع أيّ أخطار مُحْتَمَلَة، بمعنى أنَّها تزيد من مرونة المُنَظَّمَة في التَّعَامُل مع الكوارث غير المُتَوَقَّعَة.

الصِّرَاعات والأوبئة بيئة خِصْبَة للمَخَاطِر الإنْسَانِيَّة

يُعَدّ تحديد المَخَاطِر من المَهَامّ الأساسيَّة في العَمَل الإنْسَانِيّ، وخَاصَّة فيما يتعلَق بإدارة المَخَاطِر، وهنا يجب التَّنويه إلى أمرٍ في غاية الأَهَمِّيَّة، فغالبيَّة الصِّرَاعات العَسْـــكَرِيَّة أو النِّزَاعَات السِّياسِيَّة المُرَجَّحَة للتَّحَوُّل لصِرَاعاتٍ عَسْكَرِيَّة تُعَدّ بيئةً خِصْبَة للمَخَاطِر، فخلال القرن الحَالِيّ شهد العالَم صراعاتٍ عِدَّة، تسبَّبَتْ بكوارث بَشَرِيَّة ومَادِّيَّة؛ ففي سوريا واليمن وقطاع غَزَّة والعراق وليبيا، وغيرها من أماكن الصِّرَاعات، كُلّها بيئات خِصْبَة للمَخَاطِر والكوارث، وهنا يمكن الملاحظة وبسهولة أنَّ عدد المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في هذه البيئات يَفُوق العَدَد الموجود في أيّ بيئةٍ مُستقِرَّة أخرى، وهذا إن دَلَّ على شيءٍ فهو يَدُلّ على استعداد هذه المُنَظَّمَات للتَّدَخُّل المُبَكِّر.

ولعلَّ أبرز مثال في وقتنا فيما يتعلَّق بتحديد المَخَاطِر هو وباء كورونا[1]، ويرتبط هذا الوباء بجُمْلَةِ مَخَاطِر عدَّة صِحِّيَّة واقْتِصَاديَّة واجْتِمَاعِيَّة، وتُعْتَبر الدُّوَل الَّتي انتشر بها هذا الوباء بيئةً خِصْبَة للمَخَاطِر، وبالتَّالي مجال عمل للمُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانِيَّة، وخَاصَّة في ظلّ المعلومات المُبْهَمَة حول مستقبل هذا الوباء، ومع أنَّ المعلومات شَحِيحة حول طُرُق التَّعَامُل مع الإصابات بهذا الوباء، إلَّا أنَّ المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة يمكن أن تُؤدِّي أدوارًا مُهِمَّةً في التَّصَدِّي لهذا الوباء، وخَاصَّة أنَّ هذا التَّصَدِّي يُصَنَّف ضِمْن خانة تحديد المخاطر والكوارث الإنْسَانِيَّة، وبالرَّغْم من عدم تأهيل غالبيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة للتَّعَامُل مع هكذا أوبئة إلَّا أنَّها تستطيع تقديم خِدْمَات جَيِّدَة في هذا الصَّدَد، وجميع الخِدْمَات المُقَدَّمَة تدور في فَلَك الحَدّ من المَخَاطِر، وتَتَمَثَّل هذه الخِدْمَات في تخفيف احتمال تَحَوُّل هذه المَخَاطِر إلى كوارث، من خلال حملات التَّعقيم للطُّرُقَات والأرصفة والأماكن العَامَّة، إضافةً إلى تَبَنِّي حملات توعية جماعية للسُّكَّان المَحَلِّيِّينَ حول طُرُق الوقاية من هذا الوباء، وتوفير وسائل الحماية وتوزيعها على البيئات غير القادرة على تأمينها.

كما تُعَدّ مُخَيَّمَات اللَّاجِئِينَ والبيئات الفقيرة من الأماكن المُرَشَّحَة وبقُوَّة لانتشار هذه الوباء، وهنا يبرز الدَّوْر المُهِمّ للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة في تأمين هذه البيئات بوسائل الوقاية الفرديَّة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ جميع هذه الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة تَصُبّ في خانة تحديد وتقليل احتمال تحوُّل المَخَاطِر لكوارث.

1. **وباء كورونا:** جائحة عالميَّة جارية لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، والَّذي يحدثُ بسبب فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التَّنَفُّسِيَّة الحادَّة الشديدة (SARS-CoV-2). اكتُشِفَ المرض في ديسمبر 2019م في مدينة ووهان وسط الصين، وأُطْلِق عليه اسم 2019-nCoV، وقد صنَّفته مُنَظَّمَة الصِّحَّة العالميَّة في 11 مارس 2020م (جائحة)، وهو ينتشر بمُعَدَّلات سريعة بين البشر، وفي مختلف دُوَل العَالَم، وتعاني مُعظم الحكومات من صعوبة السَّيطرة عليه، والحَدّ من انتشاره، ممَّا يُهَدِّد بحصول كارثة صِحِّيَّة في العالَم. موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/JBUKb

مراحل تَطَوُّر الأزمات والكوارث

تَمُرّ أيّ أزمةٍ أو كارثةٍ بمجموعة مراحل منذ بَدْء تشــكُّلها حتَّى نهايتها، ويُعَدّ تحديد المرحلة الَّتِي تَمُرّ بها الكارثة ضروريًّا للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة؛ كَوْن لِكُلّ مرحلة من المراحل اسْــتِرَاتِيجِيَّة خَاصَّة للتَّعَامُل معها، وعادةً ما يَتِمّ تحديد المرحلة الَّتِي تَمُرّ بهــا الكارثة خــلال العَمَلِيَّات الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات لتحديــد المَخَاطِر الَّتِي تُهَدِّد المجتمع المَحَلِّيّ، **وفيما يلي مراحل نمُوّ الكوارث والأزمات:**

- **مرحلة التكوين والكُمُون:** في هذه المرحلة تكون الظروف الظَّاهرة في المجتمع والبيئــة طبيعيَّة، ولا تُبْدِي البيئة أيّ مَظاهر شــاذَّة أو غير مألوفة، إلَّا أنَّ بوادر الأزمــة أو الكارثة تكون قد بــدأت بالظُّهُور، وعمومًا لا تحدث أزمة ما أو كارثة بدون حدوث بوادر تَشِي بأنَّ البيئة مُعَرَّضَة مستقبلًا لحدثٍ قد يترك آثارًا كَارِثِيَّة، فغالبيَّة الكوارث تُرْسِــل إشــارات تحذيريَّة، وفي أحيان كثيرة يَتِمّ تَجَاهُل هذه المُؤَشِّرَات أو لا يَتِمّ الانتباه لها، وفي غالبيَّة الأحيان تكون هذه المُؤَشِّرَات طفيفة وبســيطة مِمَّا يوحي بأنَّ هذه المُؤَشِّرَات اعتياديَّــة. وإنَّ إدراك بوادر الأزمات والكوارث والانتباه لها يُعَدّ خُطْــوَةً جوهريَّة في إدارة الأزمات والكوارث؛ وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ بوادر الكوارث النَّاجمة عن الصِّرَاعات قد يُسَــهِّل إدراكها بسهولة أكبر من تلك المُرْتَبِطَة بالكوارث الطَّبِيعِيَّة.
- **مرحلة الميلاد:** وهنا تظهر الكارثة إلى العَلَن، كبَدْء الصِّرَاع العَسْــكَرِيّ بعد توتُّر سِــيَاسِيّ، أو بَدْء هبوب الرِّياح العاصفة بعد مرحلة من تباين الضغوط الجويَّة، أو بَدْء ثوران بركان بعد عِدَّة أيام من إطلاق الأبخرة والغُبَار البركانيّ، وفي هذه المرحلة قد تبدو الكارثة أنَّها ضِمْن حدود السَّيطرة، وأنَّه لا خسائر بَشَرِيَّة أو مَادِّيَّة مُرْتَبِطَة بها، والاســتهانة بهذه المرحلة يُعْتَبر بالغ الخُطُورَة، ويُعْتَبر إضاعة فرصة مُهِمَّة للتَّدَخُّل الاستباقِيّ.
- **مرحلة التَّصَاعُد:** وفي هذه المرحلة تَســتمِرّ أعراض الكارثة أو الأزمة بالتَّطَوُّر، وتبدأ بأخذ أعراض أكثر حِدَّة، مِمَّا يَشِي بخروجها عن السَّــيطرة، وقد تبدأ بعض

الخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة بالظُّهُور، وإن كانت في نطاقٍ ضَيِّق، وهنا يصبح ماثلًا للعيان أنَّ الكارثة في طريقها للانفجار.

- **مرحلة الانفجار أو النُّضُوج:** وهي أخطر مراحل الأزمة أو الكارثة، وفي هذه المرحلة تحصل معظم الخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة، وتصبح الكارثة خارج السَّيْطَرَة بالمُطْلَق، وإن لم تكن المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة قد بدأت تحرُّكها قبل هذه المرحلة يصبح تدخُّلها الحاليّ مُنخَفِض الفاعليَّة؛ كَوْن تَسَارُع الأحداث يَسْحب المبادرة من أيدي المُنَظَّمَات، ومن الأمثلة لهذه المرحلة: وصول الأعاصير إلى المناطق السَّكنِيَّة، أو تَحَوُّل الأمطار الغزيرة إلى سيولٍ، أو وصول الصِّرَاعات العَسْكَرِيَّة إلى مناطق المَدَنِيِّينَ واشتداد القتال، أو خروج الأوبئة عن نطاق السَّيطرة، وقد تطول هذه المرحلة أو تقصر، وبالتَّأْكِيد فإنَّ طُول هذه الفترة يُضاعف حجم الخسائر، ويستنفد جهود المُنَظَّمَات، وغالبيَّة الكوارث ذات المنشأ الطبيعيّ تكون فترة نضجها مُنْخَفِضَة نِسْبِيًّا تستمرّ من عدَّة دقائق كالزلازل، إلى عدة أسابيع كأقصى حدّ كثَوَرَانِ البراكين، إلَّا أنَّ الكوارث المُرْتَبِطَة بالصِّرَاعات قد تطول لسنواتٍ، وتتضاعف معها الخسائر المَادِّيَّة والبَشَرِيَّة، كحال الصِّرَاع في سوريا واليمن وليبيا، وغيرها من الصِّرَاعات الحاليَّة.
- **مرحلة الانحسار والضُّمور:** في هذه المرحلة تبدأ أعراض الكارثة أو الأزمة بالتراجع، وتنخفض حدَّة الأحداث، إلَّا أنَّ الخسائر لا تتوقَّف في هذه المرحلة، وإن كانت بدأت بالتَّراجُع، كالهِزَّات الارتداديَّة بعد الزلازل؛ وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ بعض الكوارث قد تَستعيد نشاطها في هذه المرحلة لتعود إلى مرحلة النُّضْج، وهذا ما يُلْحَظ في الكوارث النَّاجمة عن الصِّرَاعات والنِّزَاعَات العَسْكَرِيَّة.
- **مرحلة النهاية والاختفاء:** وهي مرحلة انتهاء الكارثة، وتلاشي أعراضها، وتتوقَّف الخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة، إلَّا أنَّها مرحلة لاكتشاف الخسائر الحاصلة في المراحل السَّابقة، فضحايا الكوارث الطَّبِيعِيَّة وحتى كوارث الصِّرَاعات لا تظهر إلَّا بعد تلاشي الكارثة، ويَسْتَمِرّ نشاط المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في هذه المرحلة،

وقـــد يتصاعد، نتيجة امتلاك القدرة على التَّحَـــرُّك بحُرِّيَّة أكبر، وبعد الانتهاء من الأعمال الإغَاثِيَّة الأساســـيَّة في هذه المرحلة تبدأ مرحلة إعادة ترتيب البيئة والمجتمـــع إلى ما كان عليه قبل الكارثة، كإعـــادة المُهَجَّرِينَ واللَّاجِئِينَ، وتأمين الخِدْمَات والبِنْيَة التَّحْتِيَّة.

إنَّ تحديد المرحلة الَّتِي تمُرّ بها الكارثة ليســـت قَضِيَّة ثانويَّة، بل هي على جانبٍ كبيرٍ من الأَهَمِّيَّة؛ كَوْنُهَا تُعَدّ دليلًا ومُرْشِـــدًا للسِّيَاسات والاستراتيجيَّات الَّتِي على المُنَظَّمَة اتِّبَاعها، فالإجـــراءات الواجب اتِّبَاعها في مرحلة التكويـــن والكُمُون تختلف عن تلك المُتَّخَذَة في مرحلة النُّضْج، ومن الأَهَمِّيَّة بمكان التركيز على ضرورة ملاحظة بوادر نُشُـــوء الكوارث، ففي هذه المرحلة تملك المُنَظَّمَات هامشًـــا زمنيًّا لا بأس به يســـمح لهـــا بالتَّدَخُّل المُبَكِّر، وبالتَّأْكيد قد لا تســـتطيع المُنَظَّمَات التَّأْثِير في سَـــيْرِ الكارثة، إلَّا أنَّها تستطيع التقليل من الخسائر البَشَرِيَّة؛ من خلال اتِّخاذ إجراءات وقائيَّة تتمثَّل بعَمَلِيَّات الإجلاء والإخلاء.

وتقع مسؤوليَّة تحديد المرحلة الَّتِي تمُرّ بها الكارثة على عاتق السُّلُطات المَحَلِّيَّة والمراكز البحثيَّة المُخْتَصَّة، فالمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة لا تملك لا الأدوات ولا المُؤَهِّلات البَشَرِيَّة والتِّقنيَّة الَّتِي تُعِينها على هكذا مَهَمَّة، ومسؤوليَّة المُنَظَّمَات هنا تَتَمَثَّل في إنشاء شراكات اسْتِرَاتِيجِيَّة مع المراكز العلميَّـــة والبحثيَّة لتزويدها بكُلّ جديدٍ وبأيّ تحديث يَخُصّ الكوارث والأزمات، وهناك حاليًّا العديد من المراكز المُخْتَصَّة بمُرَاقَبَة الكوارث والأزمات وتَتَبُّع تطوُّرها، والتَّنَبُّؤ بحدوثها اســـتنادًا إلى بوادر ظهورها، كمركز رَصْد الزلازل الأوروبيّ المُتَوَسِّطيّ(1)، والَّذِي يُقَدِّم خرائط دوريَّة للمناطق المُرَشَّحَة لحدوث زلازل أو هِزَّات أرضيَّة.

1. **مركز رَصْد الزلازل الأوروبيّ المتوسطيَ**: مُنَظَّمَة غير هادفة للرِّبْح يضم 84 معهدًا وأعضاء من 55 دولة مختلفـة. تأسَّسَـت في عام 1975م، بناءً على طَلَب من لجنة الـزلازل الأوروبيَّة، بالنَّظَر إلى أنَّ المنطقة الأوروبيَّة المتوسطيَّة عُرْضَة للزلازل المُدَمِّرَة، كانت هناك حاجة إلى أنْ تكون المُنَظَّمَة العلميَّة مسؤولة عن تحديد خصائص هذه الزلازل في أسرع وقتٍ ممكن، وتقديم خرائط دوريَّة حول المناطق الأكثر عُرْضَة للزلازل والهِزَّات الأرضيَّة، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/oA6oH

المبحث الثَّاني

قياس شِدَّة الخَطَر وأَثَره الكَارِثيّ

تقوم إدارة المَخَاطِر والكوارث في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ كما أسلفنا على ثلاثة مستويات؛ الأَوَّل تحديد المَخَاطِر، وهو ما تناولناه في المبحث الأَوَّل من هذا الفصل، وفي هذا المبحث سنتناول المستوى الثَّاني من هذه الإدارة وهو مُتَعَلِّق بقياس شِدَّة الخَطَر وأَثَرِه الكَارِثيّ، وكما هو معلوم في العلوم الإداريَّة بشكلٍ عامّ فإنَّ ما لا يمكن قِيَاسُهُ لا يمكن إدارته، فالمَخَاطِر المُحْدِقَة بالعَمَل الإنْسَانيّ لا يمكن إدارتها والتَّحَكُّم بها إنْ لم نتمكَّن من قياسها.

تعمل غالبيَّة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانيَّة في بيئات مَلِيئَة بالمخاطر، وهنا تقع المُنَظَّمَات في مُعْضِلَة أيّ المَخَاطِر يجب أن يَتِمّ التَّعَامُل بها بداية، وبالتَّأْكِيد فإنَّ الاختيار بين جُملة المَخَاطِر الموجودة لا يَتِمّ عشوائيًّا ولا يَتِمّ بالتوقُّع والحَدْس؛ فالاختيار هنا يخضع للاعتبارات المنطقيَّة والعِلْمِيَّة، وذلك من خلال الشِدَّة المُتَوَقَّعَة للخطر الكَارِثيّ، وبناءً على ترتيب المَخَاطِر وفقًا لشدّتها تقوم المُنَظَّمَات بالاختيار من الشِدَّة الأعلى نزولًا للأدنى؛ والخطأ في هذه المرحلة يُلْقِي بظلاله السَّلْبِيَّة على العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ برُمَّته، فَبَدْء المُنَظَّمَات بالتَّعَامُل مع أخطار مُنْخَفِضَة الشِدَّة على حساب أخرى مُرْتَفِعة الشِدَّة قد يَقُود لخسائر فادحة في حال تَحَوُّل المَخَاطِر المُتَوَقَّعَة لكوارث مُحَقَّقَة، وهنا لا بُدَّ من التَّنويه إلى أنَّ شِدَّة الخَطَر في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ تُقَاس بالمُعَادَلة التَّالية:

شِدَّة الخَطَر = احتمَال حدوث الخَطَر * تأثيرُه الكَارِثيّ

وعمومًا تمُرّ عَمَلِيَّة قياس شِدَّة المَخَاطِر في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ بعِدَّة مراحل مُتَسلسلة ومُتَعَاقِبَة ومُتَكَامِلَة تقود في نهاية المطاف لترتيب المَخَاطِر تصاعديًّا أو تَنَازليًّا وفْق شِدّتها، وفيما يلي هذه المراحل بالتفصيل، مع تبيان أَهَمِّيَّة كُلّ مرحلةٍ، ومع التدعيم بأمثلة واقعيَّة لزيادة وضوح الفكرة وتكريسًا للمعنى.

احتمال حدوث الخَطَر في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ

يُقصَد باحتمال حدوث الخَطَر هنا احتمال التَّحَوُّل من خَطَر إلى كارثةٍ، فالخَطَر هو قَضِيَّـــة احْتِمَالِيَّة قد تحدث أو لا، ففي حـــال حدوثها يصبح التَّعَامُل مع كارثة وليس مع خطر، ففي بيئة العَمَل الإنْسَـــانيّ توجد مَخَاطِر عدَّة، تبدأ من المَخَاطِر الطَّبيعيَّة كالفيضانات والسيول والزلازل والأعاصير وغيرها من المَخَاطِر، كذلك تشمل مَخَاطِر الصِّرَاعات والنِّزَاعَات وما تحمله معها من تهجير وقتل وتشريد وتدمير للبِنَى التَّحتيَّة، وتصل كذلـــك للمَخَاطِر الاقْتِصَادِيَّة الَّتِي تُلْقِي بظلالها على الأفراد والَّتِي قد ينتهي المطاف بها إلى كوارث مُتَعَلِّقَة بالمجاعة في حال تَدَنيِّ مستوى الدُّخُول عن حَدٍّ مُعَيَّن؛ كُلّ هذا المَخَاطِر وغيرها تحيط بالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

وتقع العديد من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في خطأٍ جسيم عند تقدير احتمال تحوُّل المَخَاطِـــر إلى كوارث، وذلك من خلال ربط الاحتـــمال بالتكلفة التمويليَّة الَّتِي ترافق الكارثة في حال حدوثها، فالأَصَحّ عند التقدير الاحْتِمَاليّ للخطر الاعتماد على التكلفة الإنْسَـــانيَّة، وفي هذا الخصوص حدَّدت مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة خمس درجات احْتِمَالِيَّة لتحوُّل الخَطَر إلى كارثةٍ[1]، وهذه الدرجات تســـتند على علـــم إدارة المَخَاطِر، وهي متقاطعـــة إلى درجة كبيرة مع تلك المُعْتَمَدَة في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة في تحديد احْتِمَالِيَّة المَخَاطِر المؤسَّسِيَّة، **وفيما يلي الدرجات الاحْتِمَالِيَّة لتحوُّل الخَطَر إلى كارثةٍ:**

- احتمال ضعيف جدًّا لتَحَوُّل الخَطَر إلى كارثةٍ: احْتِمَالِيَّة حدوثه أقل من 10%.
- احتمال ضعيف لتَحَوُّل الخَطَر إلى كارثة: احْتِمَالِيَّة حدوثه بين (10%-40%).
- احتمال مُتَوَسِّط لتَحَوُّل الخَطَر إلى كارثة: احْتِمَالِيَّة حدوثه بين (40%-70%).
- احتمال مُرْتَفِع لتَحَوُّل الخَطَر إلى كارثة: احْتِمَالِيَّة حدوثه بين (70%-90%).
- احتمال مُرْتَفِع جدًا لتَحَوُّل الخَطَر إلى كارثة: احْتِمَالِيَّة حدوثه أعلى من 90%.

1. جيهان ترزي & إيشتفان بوشتا، **استعراض المخاطر المؤسَّسِيَّة في منظومة الأُمَم المُتَّحِدَة**، الإطار المرجعيّ، وحدة التفتيش المشتركة، جينيف، 2010م، تاريخ الزيارة 25 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/epjEC

إنَّ احتمال تَحَوُّل خَطَر الصِّرَاع العَسْكَرِيّ إلى كارثة إنْسَانِيَّة يُعْتَبر من الدرجة الاحْتِمَالِيَّة المُرْتَفِعة جدًّا، فعلى سبيل المثال تَحَوّلَ الخَطَر المُحْدق بمدينة إدلب السُّورِيَّة إلى كارثة إنْسَانِيَّة مُتَعَدِّدَة الأبعاد بعد معاودة الأطراف المُتَنَازِعَة اللُّجُوء إلى الخيار العَسْكَرِيّ لتسوية الأزمة، وفي الوقت الحَالِيّ يمكن تصنيف وباء كورونا من الدرجة الاحْتِمَالِيَّة المُرْتَفِعة بعد انتشاره العالميّ، وفي ظلّ عــدم وضوح الرؤية لكيفيَّة التَّعَامُل معه، بينما تُصَنَّف البراكين عمومًا ضِمْن خانة الاحْتِمَالِيَّة المُتَوَسِّطة للتَحَوُّل لكارثة؛ كونها تُعْطِي هامشًا زمنيًّا يستطيع العلماء التَّنَبُّؤ خلاله بزمن ثوران البركان، ممَّا يعطي المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة والسُّلُطَات المَحَلِّيَّة فرصــةً كافية للتَّدَخُّل المُبَكِّر وإبعاد السُّــكَّان المَحَلِّيِّينَ عن نطاق خطر البركان، وعمومًا تختلف التصنيفات الاحْتِمَالِيَّة من بيئةٍ لأخرى، فخطر الســيول والفيضانات في منطقة الشرق الأوســط يُصَنَّف بالاحْتِمَالِيَّة الضَّعِيفَة، بينما ذات المَخَاطِر تُصَنَّف في دُوَل جنوب شرق آســيا وخَاصَّة في الهند إلى مخاطر ذات احْتِمَالِيَّة مُرْتَفِعة، وخَاصَّة في فترة الأمطار الموسميَّة الَّتِي تَمْتَدّ من يونيو حتى سبتمبر من كُلّ عام.

تحديد التَّأْثِير الكَارِثِيّ للخطر

بعــد القيام بوضع جدول احتماليّ للأخطار الموجــودة في بيئة عمل المُنَظَّمَة وترتيبها تَصَاعُدِيًّا أو تَنَازُلِيًّا وفْق احْتِمَالِيَّة حدوثها، يَتِمّ تحديد الأثر الكَارِثِيّ لِكُلّ خَطَر على حِدَة، وذلك في حال تَحَقُّــق الخَطَر وتحوُّله إلى كارثةٍ، وتعتمد مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة وكبرى المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة على نفس القِيَم الاحْتِمَالِيَّة في تحديد الأَثَر الكَارِثِيّ[1]، وهنا يجب التنويه إلى اختلافٍ كبيرٍ بين احْتِمَالِيَّة حدوث الخَطَر ودرجة تأثيره الكَارِثِيّ، فبعض المَخَاطِر ذات الاحْتِمَالِيَّة المُنْخَفِضَة في الحدوث، قد تُسَبِّب كارثةً هائلة في حال حدوثها، فعلى ســبيل المثال: تُعْتَبر أخطــار الفيضانات في منطقة الخليج العربيّ ذات احْتِمَالِيَّة مُنْخَفِضَة في الحدوث، لكنَّها إن حدثت تُعْتَبر ذات أثر كَارِثِيّ واقْتِصَادِيّ كبيرٍ.

1. جيهان ترزي & إيشــتفان بوشــتا، **اســتعراض المخاطر المؤسســيَّة في منظومة الأُمَم المُتَّحِدَة**، الإطار المرجعي، مرجع سابق.

ومن الأمثلة الحَاليَّة للخلط بين احْتِمَاليَّة حدوث الخَطَر وبين الأثر الكَارِثيِّ ما حصل مــع وباء كورونا في بداية ظهوره بمدينة ووهان، ففـــي بداية الأمر كانت احْتِمَاليَّة انتشـــار الوباء لخارج الصين تُصَنَّف ضِمْن المَخَاطِر المُنْخَفِضَة جدًّا، مِمَّا دفَع البعض لإغفـــال أنَّ الأثر الكَارِثيّ لهـــذا الخَطَر الضعيف قد تكون كبيرة، وهذا ما حصل بعد انتشـــاره خارج الصين وتحوُّله لوباء عالميّ تَصْعُب السَّيطرة عليه؛ وكذلك الأمر عَيْنُه في الـــزلازل، فاحْتِمَاليَّة حدوث الزلازل تُعْتَبر مُنْخَفِضَة، فمعظم الدُّوَل قد لا تتعرَّض لزلزال إلَّا كُلّ عِدَّة ســـنوات مَرَّة، وقد تمضي عقود عِدَّة بدون حدوث أيّ زلزال، إلَّا أنَّـــه في حال حدوثه يُسَـــبِّب أثرًا كَارِثيًّا مدمِّرًا قد يفـــوق في تأثيره بعض الحروب والصِّرَاعات؛ فالاحْتِمَاليَّة المُنْخَفِضَة للأخطار لا تنفي عنها الأثر الكَارِثيّ الكبير.

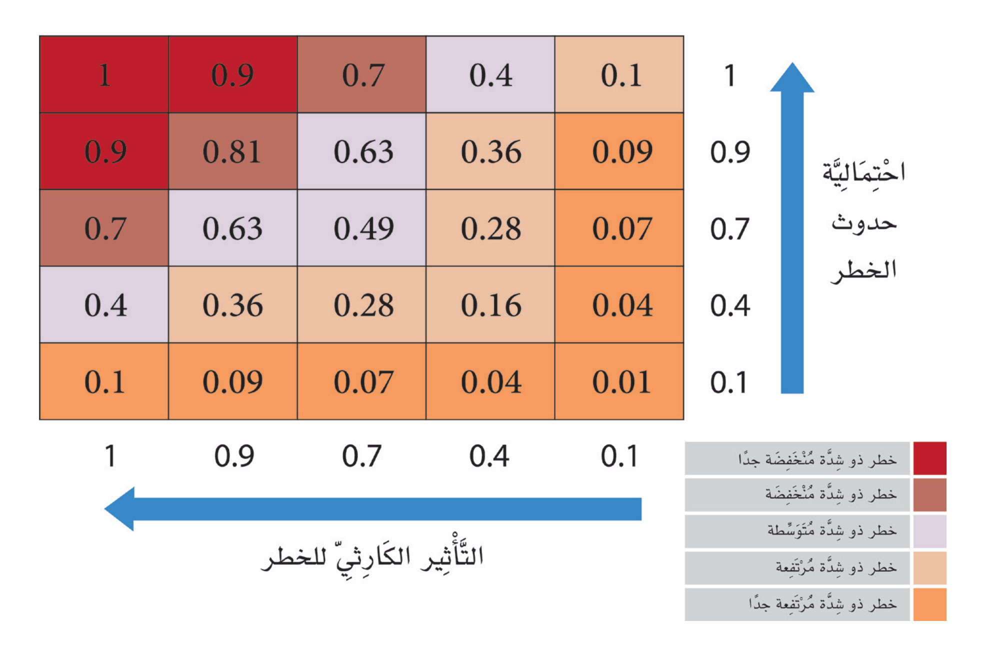
وفيما يلي درجات التَّأْثِير الكَارِثيّ للأخطار في حال تحقُّقها وتحوُّلها لكوارث:

- تأثير كَارِثيّ مُنْخَفِض جدًّا: تأثير منخفض جدًّا على المجتمع المَحَلِّيّ أقَلّ من 10%.
- تأثير كَارِثيّ مُنْخَفِض: تأثير منخفض على المجتمع المَحَلِّيّ بين (10%-40%).
- تأثير كَارِثيّ مُتَوَسِّط: تأثير مُتَوَسِّط على المجتمع المَحَلِّيّ بين (40%-70%).
- تأثير كَارِثيّ مُرْتَفِع: تأثير مُرْتَفِع على المجتمع المَحَلِّيّ بين (70%-90%).
- تأثير كَارِثيّ مُرْتَفِع جدًّا: تأثير مُرْتَفِع جدًّا على المجتمع المَحَلِّيّ أعلى من 90%.

إنَّ هذا التصنيف يُعْتَـــبر دليلًا للمُنَظَّمَات في معرفة وتحديد أيّ المَخَاطِر ذات تأثير إنْسَانيّ ومادِّيّ أكبر، وهذه المرحلة هي والمرحلة الأولى تُعْتَبَرَان تمهيدًا مُهِمًّا لحساب شِدَّة الخطر، والَّتِي عادةً ما تُحْسَب عن طريق ما يُسَمَّى بمصفوفة المَخَاطِر.

مصفوفة المَخَاطِر وقياس شِدَّة الخطر

تُعْتَبَر مصفوفـــة المَخَاطِر من الآليَّات الإداريَّة الفعالة الَّتِي تســـتخدمها المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة في ترتيب المَخَاطِر حســـب أولويَّة التَّعَامُل معها، والمصفوفة تُصَنِّف احْتِمَاليَّة حدوث كُلّ خطر بـمدى تأثيره الكَارِثيّ، وفيما يلي هذه المصفوفة مع شرح مفرداتها.



إنَّ المصفوفة السَّــــابقة هي نِتَاج التقاء الخَطّ الأفقيّ السُّفْلِيّ للمصفوفة، والَّذِي يُمَثِّل احْتِمَالِيَّة حدوث الخطر، بـالخط العموديّ الَّذِي يُمَثِّل التَّأْثِير الكَارِثِيّ للخطر.

تُمَثِّل مصفوفة المَخَاطِر ترتيبًا خاصًّا للمَخَاطِر الموجودة في بيئة عمل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــــانِيَّة، وهي تُشَكِّل دليلًا واضحًا وأسـلوبًا فعَّالًا للتَّعَامُل مع المَخَاطِر، فبقراءة هـــذه المصفوفة يمكن للمُنَظَّمَة تحديد المَخَاطِر الواجب التَّعَامُل وفق الأولويَّات الَّتِي تُحَدِّدها المصفوفة. وعلى الرَّغْم من الأَهَمِّيَّة الكبرى لمصفوفة المَخَاطِر إلَّا أنَّ قِلَّة من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة الَّتِي تَنْتهجها خلال تعاملها مع المَخَاطِر في بيئة عملها، ولهذا الأمر تَبِعَاته السَّلْبِيَّة على المجتمع المَحَلِّيّ، وعلى اسْترَاتِيجِيَّة إدارة المَخَاطِر بشكلٍ عامّ.

المبحث الثَّالِث

اسْتِرَاتِيجِيَّة إدارة المَخَاطِر والكوارث

تُعْتَبَر اسْـــتِرَاتِيجِيَّة إدارة المَخَاطِر والكوارث هي المرحلة النهائيَّة في مراحل إدارة المَخَاطِر والكوارث، وتختلف الاســـتراتيجيَّات المُتَّبَعَة مِـــن قِبَل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة باختلاف المَخَاطِر والكوارث، فلِـــكُلّ نَمَط من الكوارث آليَّات مُحَدَّدَة للتَّعَامُل معها، إلَّا أنَّ مُختَلَف هذه الاســـتراتيجيَّات تتقاطع مع بعضها البعض في عِدَّة نقاط، وعمومًا يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيَّات تَبَعًا لعِدَّة معايير، فهي وفْقًا لمعيار زمن التَّدَخُّل تُقَسم لاسْتِرَاتِيجِيَّة استباقيَّة وأخرى وقائيَّة، كما يمكن تقسيمها وفْقًـــا لنوع المَخَاطِر والكوارث، فهي اســـتراتيجيَّات مُخْتَصَّة بالكوارث الطَّبِيعِيَّة، وأخرى مُخْتَصَّة بكوارث الصِّرَاعات العَسْـــكَرِيَّة؛ ويمكن القول بأنَّ اتِّبَاع المُنَظَّمَات اســـتراتيجيَّات مُتَنَاسِـــبَة مع نوع المَخَاطِر والكوارث الَّتِي تتعامل معها سينعكس بشكلٍ إيجابيّ على نتائج عمل المُنَظَّمَات.

ويُقْصَد بإدارة الكوارث والأزمات في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة جميع الأنشطة والعَمَلِيَّـــات والإجراءات الَّتِي تتَّخِذهـــا المُنَظَّمَة كرِدَّة فِعْل تِجَاه خَلَل طارئ في البيئة والمجتمع يُهَدِّد حياة وأمان واســـتقرار الأفراد، بهدف التقليل والحَدّ من الخســـائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّـــة إلى أدْنَى حَدٍّ مُمْكِن، والعَمَل على إزالة آثار الضَّرر، وتأمين إعادة البيئة والمجتمع إلى الحالة الطَّبِيعِيَّة.

وفي هذا المبحث سنتناول الاستراتيجيَّات المُتَّبَعَة مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في تعاملها مع الكوارث بمختلف أشكالها، مع دعم هذه الاستراتيجيَّات بأمثلةٍ واقعيَّةٍ تكريسًا للفَهْم وتوضيحًا للمعنى.

اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّدَخُّل الاستباقيّ

تقوم هذه الاسْــتِرَاتِيجِيَّة على عدم انتظـــار تَحَوُّل الخَطَر لكارثةٍ، بل تعمد المُنَظَّمَات وفْق هذه الاسْــتِرَاتِيجِيَّة إلى تقديم خِدْمَاتها والقيام بأنشـــطتها قبل وُقُوع الكارثة، وذلك بهدف التقليل من الأضرار البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة ما أمكن، وعادةً ما يَتِمّ اتِّبَاع هذه الاسْــتِرَاتِيجِيَّة خلال المراحل الأُولَى من الكارثة وبالأخَــصّ خلال مَرْحَلَتَيْ الكُمُون والتكوين، والميلاد، وبالتَّأْكيد فإنَّ هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة لا تَصْلُح لجميع المَخَاطِر، فبعض المَخَاطِر لا يمكن التَّنَبُّؤ بها أبدًا، كالمَخَاطِر والكوارث النَّاجِمَة عن الزلازل، بينما تُعْتَبر الفيضانات والسُّيُول من الأمثلة على إمْكَانِيَّة اتِّبَاع هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة، وفي هذا الصَّدَد اتَّبَعت مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة والاتِّحاد الأوروبيّ وغيرها من الهيئات السِّيَاسِــيَّة عِدَّة إجراءات بهدف دَعْم عمل المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في عملها الاستباقيّ الهَادِف للحَدّ من مَخَاطِر الكوارث، فبرنامج الاسْتِرَاتِيجِيَّة الدَّوْلِيَّة للحَدّ من الكوارث(1) يُعْتَبَر مِن أهَمّ وأشـــهر البرامج الدوليَّة الهادفة للتَّدَخُّل المُبَكِّر والحَدّ من مَخَاطِر الكوارث، ومن الأمثلة العَمَلِيَّة لهذه الاسْــتِرَاتِيجِيَّة: ما قامت به المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَــانِيَّة العاملة في مدينة إدلب السُّوريَّة، فبعد تصاعد التَّوتُّر العَسْكَرِيّ بين الأطراف المُتَنَازِعَة هناك عَمَدَتْ بعض المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة إلى تأمين مُخَيَّمَات مُؤَقَّتَة للسُّكَّان المَحَلِّيِّين قُبَيْل احتدام المعارك؛ وذلك لتقليل الخسائر البَشَرِيَّة ما أمكن.

ومن الأمثلة على فاعليَّة التَّدَخُّل الوقائيّ ما قامت به السُّلُطات الإندونيسيَّة بالتعاون مع المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة المَحَلِّيَّة في فبراير من عام 2001م(2)؛ حيث قامت

---

1. **الاستراتيجيَّة الدوليَّة للحَدّ من الكوارث (ISDR):** إحدى مُؤَسَّسَات الأُمَم المُتَّحِدَة العاملة في مجال نَشْر ثقافة الكارثة بمختلف أنواعها، ومقرّها جينيف، وبدأت هذه الاســتراتيجيَّة العمل منذ مطلع عام 2000م، حيث جاءت اســتكمالًا للعَقْد الدوليّ للحَدّ من آثار الكوارث الطبيعيَّة (IDNDR)، والذي برزت نشــاطاته في عقد التسعينيَّات من القرن الماضي، الموقع الرَّسميّ لبرنامج الأُمَم المُتَّحِدَة للحَدّ من مخاطر الكوارث، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/vngt1
2. **التأهُّب للكوارث تحقيقًا للاستجابة الفعَّالة**، إطار عمل هيوغو، مجموعة الإرشادات والمُؤَشِّرَات لتنفيذ الأولويَّة الخامسة من إطار العمل، مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، نيويورك وجنيف 2005م، تاريخ الزيارة 25 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/VpoUl

بإجلاء سُـــكَّان عِدَّة قُرى بعد الاشتباه باحتمال ثَوَرَانِ أحد البراكين في شرق البلاد، وكنتيجـــةٍ لهذا التَّدَخُّل لم يَتَضَرَّر أحدٌ عند ثَوَرَانِ البركان بعد عدَّة أيام على عَمَلِيَّات الإجلاء.

وعمومًا تعتمد هذه الاسْترَاتيجيَّة على تدابير عدَّة تنتهجها المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة خلال التَّنفيذ، منها ما هو مُتَعَلِّق بالمُنَظَّمَة نفســـها، ومنها ما هو مُتَعَلِّق بالبيئة المَحَلِّيَّة، وفيما يلي أَهَمّ هذه التدابير على المستويَيْنِ المذكورَيْنِ:

التدابير على مستوى المُنَظَّمَة:

- **إعلام كوادر المُنَظَّمَـــة بالمَخَاطِر المُحْتَمَلَة**، والتَّأَكُّد مـــن جَاهِزِيّتهم من ناحية التَّدريب ومن الناحية اللُّوجستيَّة للتَّدَخُّل في حال وُقُوع الخطر.
- **مُرَاجَعَة خُطَط التَّدَخُّل والقُدُرَات الحَالِيَّة**، ووَضْع خُطَط لأسوأ السِّيناريُوهات المُحْتَمَلَة.
- **التَّنْسِـــيق مع المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة الأخرى العاملة في البيئة المَحَلِّيَّة**، وحتَّى العالميَّة ومع السُّـــلُطَات المَحَلِّيَّة لوَضْع خُطَّة شاملة للتَّدَخُّل وتنسيق الجهود في حال وُقُوع الخَطَر وتحوُّله لكارثةٍ.

أمَّا على مستوى البيئة فأهَمّ التَّدَابِير الوقائيَّة:

- **توعية الأفراد المَحَلِّيِّينَ بالمَخَاطِر المُحْتَمَلَة**، وطُرُق الوقاية منها، وتُعْتَبر حملات التَّوعِيَـــة المُتَعَلِّقَـــة بوباء كورونا في الوقت الحاليّ مـــن الأمثلة الحَيَّة على هذا التدابير، إضافةً لحملات التَّوعية الَّتِي استهدفت الوقاية من مرض الكوليرا في إفريقيا في نهاية القرن الماضِي.
- **تدريـــب مجموعات مَحَلِّيَّة على كيفيَّة التَّعَامُـــل الأَوَّليّ مع الكارثة في حال حدوثها**، كتنظيم دورات إســـعاف أوليّ، أو تدريب الأفراد على كيفيَّة التَّصَرُّف في حال حدوث حرائق.

اسْتِراتِيجيَّة التَّدَخُّل العلاجيّ

تبدأ هذه الاسْتِراتِيجيَّة بُعَيْد وُقُوع الكارثة وتَحَقُّق الخطر، وتختلف الإجراءات المُتَّبَعَة باختلاف طبيعة الخَطَر والكارثة، ومدى انتشـــارها وشِدَّة تأثيرها، ويَتِمّ اللُّجُوء لهذه الاسْتِراتِيجيَّة خلال مرحلة التَّصَاعُد والمراحل اللَّاحِقَة من عُمْر الأزمة، وتشمل القيام بأعمال الإغاثة السَّريعة، وتأمين المأوى المُؤَقَّت في حال وُجُود مُشَرَّدِينَ، واستهداف الفئات الأشـــدّ ضَعْفًا وتأثُّرًا كالنِّسَـــاء والأطفال بالخِدْمَات الفوريَّة، وتســـمَّى هذه الخِدْمَات بالخِدْمَات الإغَاثِيَّة الأَوَّلِيَّة أو الأساســـيَّة، وبعد الانتهاء منها يَتِمّ الانتقال للخِدْمَـــات الإغَاثِيَّة الثَّانويَّة، كالعَمَل على توفير خِدْمَات إضافيَّة والبَدْء بالعَمَل على إعـــادة المُهَجَّرِينَ والمُشَرَّدِينَ؛ وذلك فَوْر انتهاء الكارثـــة وزوال الخَطَر، وكُلَّمَا كانت المُنَظَّمَة مُؤَهَّلَةً بالكوادر البَشَرِيَّة المُدَرَّبَة والمُعَدَّات اللُّوجِسْـــتِيَّة المُنَاسِـــبَة والتَّمْوِيل الكَافي كُلَّمَا كان تَدَخُّلها أكثر إيجابيَّة وأفضل أثرًا.

تُعَدّ اسْـــتِراتِيجيَّة التَّدَخُّل العلاجيّ الأكثر شيوعًا بين المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة؛ كَوْن نِسْـــبَةً كبيرةً من الكوارث لا يمكن التَّنَبُّؤ الدَّقيق بتوقيت حدوثها، إضافةً إلى أنَّ معظم البيئات الَّتِي تعمل بها المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تعاني من عددٍ كبيرٍ من الكوارث، مِمَّا يَسْـــتَنْفِد موارد هذه المُنَظَّمَات الماليَّة والبَشَرِيَّة، لتصل إلى مرحلةٍ لا تتمكَّن معها من الاهتمام بالاسْـــتِراتِيجيَّة الوقائيَّة، فتَنْصَـــبّ جهود المُنَظَّمَات على التخفيف -ما أمكن- من تبعات الكوارث الحاليَّة.

ولا يُقْصَد بالتَّدَخُّل العلاجيّ أنَّ للمُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة هامشًا واسعًا من الوقت للتَّدَخُّل، فالتَّدَخُّل السَّريـــع بُعَيْد الكارثة يزيد من فاعليَّة العَمَل الإغَاثِيّ، وخاصَّةً أنَّ غالبيَّة الخســـائر البَشَرِيَّة تحصل خلال (48-24) ساعة من بَدْء وقوع الكارثة، فكُلَّمَا كان التَّدَخُّل مُبَكِّرًا كُلَّمَا تَمَكَّنَت المُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة من تقليل الخســـائر البَشَرِيَّة، وتكون الحاجـــة للخِدْمَات الطِّبِّيَّة في ذروتها في السَّـــاعَات الأولى للكارثة، مِمَّا يُحَتِّم على المُنَظَّمَة العَمَل بحرفيَّة عالية في إدارة مواردها الطِّبِّيَّة البَشَرِيَّة واللُّوجستيَّة.

مراحل إدارة الأزمات والكوارث

تمُرّ أيّ اسْتِرَاتيجيَّة لإدارة الأزمات والكوارث في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة بعِدَّة مراحل، وتختلف مُدَّة كُلّ مرحلة وخطوات العَمَل فيها وفقًا لطبيعة الكارثة وشِدّتها ومُدَّة تأثيرها، **وفيما يلي هذه المراحل بالتفصيل، مع ذِكْر الأنشطة الإغَاثِيَّة الَّتي يَتِمّ اتِّبَاعها في كُلّ مرحلةٍ.**

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** تبدأ هذه المرحلة عند تَلَقِّي المُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة إشارات من البيئة المحيطة الخارجيَّة بقرب وُقُوع كارثة ما، وفي هذه المرحلة تكون استجابة المُنَظَّمَة لهذه الإشارات على مستويين؛ الأَوَّل خارجيّ، والثَّاني دَاخِليّ؛ فعلى المستوى الدَّاخِليّ تتأكَّد من جاهزيَّة العاملين، والجاهزيَّة اللُّوجستِيَّة، ويَتِمّ التَّنْسِيق مع السُّلُطَات المَحَلِّيَّة أو المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة الأخرى، لوضع أُسُس للتَّدَخُّل، أمَّا المستوى الثَّاني فهو يقوم على زيادة مناعة البيئة تِجَاه الكارثة المُحْتَمَلَة، والقيام بإجراءات استباقيَّة؛ كعَمَلِيَّات الإخلاء؛ وهنا يجب التَّنويه إلى أنَّ اكتشاف الإنذارات وتَلَقِّيها لا ينحصر في مرحلةِ ما قبل الكارثة؛ فقد تكون الكارثة في مرحلة النُّضُوج والانفجار عندما تتلقَّى المُنَظَّمَة إشارات بضرورة التَّدَخُّل، وهذا ما يحصل عندما تدخل مُنَظَّمَات دوليَّة أو إقليميَّة في كوارث مَحَلِّيَّة؛ نتيجةَ عدم قدرة المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة على احتواء الكارثة والتَّعَامُل معها؛ وقد تنتهي إدارة الأزمة عند هذه المرحلة، في حال عدم تطوُّر الأزمة، وقد تَضْطَرّ بعض المُنَظَّمَات للوقوف عند مرحلة اكتشاف الإنذارات، رغم استمرار الأزمة أو الكارثة بالتَّطَوُّر، ولا تتمكَّن من الانتقال للمَرَاحل التَّالية، نتيجة ظروفٍ خارجيَّة، كعدم سماح السُّلُطَات المَحَلِّيَّة لبعض أو كُلّ المُنَظَّمَات بالعَمَل.
- **مرحلة التَّدَخُّل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ:** وفي هذه المرحلة تبدأ المُنَظَّمَات بتقديم خِدْمَاتها الإغَاثِيَّة للمَنْكُوبِينَ جرَّاء الكارثة، بالإضافة لاستمرار الأعمال الوقائيَّة الهادفة للحَدّ من الخسائر، وتتزامن هذه المرحلة في إدارة الكارثة مع مرحلة التَّصَاعُد ومرحلة النُّضُوج والانفجار من عُمْر الكارثة؛ وفي هذه المرحلة يجب

على المُنَظَّمَات تجنُّـــب العَمَل بارتجاليَّة واندفاع غير مَـــدْرُوس، فَردَّات الفعل الدِّفَاعِيَّـــة والانفعاليَّة قد تُعَرِّض كوادر المُنَظَّمَة للخَطَر إضافةً لانخفاض فاعليَّة الأعمال غير المدروسة، وعلى المُنَظَّمَات تَجَنُّب تحميل طواقم العَمَل فوق طاقتهم، ويُعْتَبر تجهيز خُطَط مُسْـــبَقَة للتَّدَخُّـــل، وتدريب العاملين عليها من أهَمّ عوامل نجاح المُنَظَّمَات في هذه المرحلة.

- **مرحلة الإنهاء:** لا يُشْـــتَرَط أنْ تنتهي عَمَلِيَّة إدارة الأزمة أو الكارثة بانتهاء عُمْر الكارثة، وغالبًا تَســـتمرّ عَمَلِيَّات الإغاثة بعد انتهاء الكارثة، وقد لا تبدأ الأعمال الإغَاثِيَّـــة حتى انتهاء بعض الكوارث، كما في حالـــة الزلازل، وفي هذه المرحلة تُنْهِي المُنَظَّمَة أعمالها الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، وتُعَدّ هذه المرحلة مُهِمَّة؛ كَوْنها تُمَثِّل تقييمًا لعمل المُنَظَّمَة، وتســـجيلًا وتوثيقًا للأخطاء والإيجابيَّات، وتُشَـــكِّل فُرْصَةً للمُنَظَّمَة لمعرفة نِقَاط الضَّعْف لديها، سواءً على مستوى الموارد البَشَرِيَّة أو المَالِيَّة أو اللُّوجِســـتِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وتعمل المُنَظَّمَات بعد عَمَلِيَّات التقييم هذه لِرَدْمِ الهُوَّة بين الأداء الفِعْلِيّ والمُخَطَّط في حال وُجُوده.

نحو اسْتِرَاتِيجِيَّة شاملة لإدارة الأزمات الإنْسَانِيَّة

قلَّما نَجِد مُنَظَّمَة إغَاثِيَّة أو إنْسَـــانِيَّة تعتمد على اسْـــتِرَاتِيجِيَّة واحدة في تعاملها من الكوارث الإنْسَـــانِيَّة، وفي هذا الصَّدَد لا بُدَّ من التَّأْكِيد على تَبَنِّي اسْتِرَاتِيجِيَّة شاملة للتَّعَامُل مع المَخَاطِر ولإدارة الكوارث، تقوم هذه الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة الشَّامِلة على البُعْدَيْن السَّابِقَيْن؛ الوِقَائِيّ والعِلاجِيّ، ولعَلَّ في الأزمات الإنْسَانِيَّة الحاليَّة دروسًا للمُنَظَّمَات في كيفيَّة إدارة الكوارث القَادِمَة، بما يساعد في زيادة فاعليَّة التَّدَخُّل الإنْسَانِيّ، ويُعَزِّز من فُرَص تقليل الخسائر البَشَرِيَّة إلى أدنى حَدّ مُمْكِن، **ويُمْكِن إجمال التدابير الَّتي يمكن للمُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة اتِّبَاعها في إطار هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة الشَّامِلة بالنِّقَاط التالية.**

- **زيادة مَنَاعة البيئة:** وتُعْتَبر من التَّدابير الوقائيَّة، ويُقْصَد بمناعة البيئة الظروف الاجْتِمَاعِيَّة والأَمْنِيَّة والاقْتِصَاديَّة والثَّقَافِيَّة والمَادِّيَّة السَّائِدَة في المجتمع المعنيّ، والَّتِي تعمل بشكلٍ مُتَكَامِلٍ لتحقيق قُدْرَة جَمَاعِيَّة على مُوَاجَهَة المَخَاطِر والكوارث، وتختلف مناعة كُلِّ بيئةٍ عن الأخرى وفْقًا لمعايير عِدَّة، فالبيئات قليلةُ المَنَاعَة تُعْتَبَرَ أكثر قابليَّة للتَّأثُّر الحَادّ بالكوارث، وتُعْتَبَرَ أيضًا بيئة خِصْبَة لتَحَوُّل المَخَاطِر إلى كوارث، فبيوت الصَّفيح المُنْتَشِرة في بعض مُدُن جنوب الهند تُقَلِّل مناعة البيئة تِجَاه مَخَاطِر السُّيُول والفيضانات، ممَّا يجعل الخسائر البَشَرِيَّة في ذُرْوتها عند حصول الفيضانات الموسميَّة، كما تُعْتَبَرَ الأبنية ذات الطَّبَقات المُرْتَفِعة مُنْخَفِضَة المناعة تِجَاه خطر الزلازل، والبيئات مُنْخَفِضَة الدَّخْل وذات مُعَدَّلات الفَقْر المُرْتَفِعَة بيئة خِصْبَة للتأثُّر الحَادّ بالمجاعة وانتشار الأوبئة.

فدَوْر المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة هنا العَمَل على زيادة مناعة البيئة في مُوَاجَهَة المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ هذه المَهَمَّة ليست باليسيرة، وغالبًا لا تستطيع المُنَظَّمَات القيام بها بمفردها بل تَتَطَلَّب تعاونًا فَعَّالًا بين المُنَظَّمَات والسُّلُطَات المَحَلِّيَّة. وقد تكون العوامل الثَّقَافِيَّة هي أحد عوامل انخفاض مناعة البيئة في وجْه المَخَاطِر والكوارث، كعدم الوَعْي بأَهَمِّيَّة التدابير الوقائيَّة في تقليل فُرَص انتشار الأمراض والأوبئة، وهنا يمكن للمُنَظَّمَات القيام بحملات توعية بأَهَمِّيَّة الوقاية في الحَدّ من مَخَاطِر الأمراض، وقد يكون للعوامل الاجْتِمَاعِيَّة دور في نَقْص مناعة البيئة، كالسَّكَن قرب البراكين الخامدة والمُؤَهَّلَة لاحقًا للثَّوَرَان، أو السَّكَن بالقُرْب من الغابات، ممَّا يزيد من فُرَص التَّعرُّض لأخطار حرائق الغابات، وهذا ما لُوحِظَ خلال كارثة حرائق غابات جبال لبنان في صيف 2019م(1)، ونجَم عنها

1. **حرائق لبنان 2019م:** سلسلة من حرائق الغابات ناهزت 100 حريق بحَسَب الدِّفَاع المَدَنِيّ اللُّبْنَانِيّ، اندلعت يوم الأحد 13 أكتوبر ليلًا، وانتشرت على مساحات واسعة بغابات لبنان، وأَتَتْ على مسَاحَاتٍ كبيرةٍ من الغابات والمناطق السكنيَّة في كُلّ من منطقة الشوف وإقليم الخروب بيروت، ومن ثَمَّ تَوَسَّعَتْ لاحقًا لتشمل مناطق أخرى، فيما أتَتِ النيران على أربعة منازل وأحرقتها بالكامل، وتَمَّ توجيه السُّكَّان نحو إخلاء منازلهم خوفًا من الاختناق وفقدان حياتهم. وأفادت الأخبار بمقتل مدنيّ على الأقلّ في منطقة الشُّوف أثناء تطوُّعه لمساعدة فرق الإطفاء على إخماد حريق. وبلغت كثافة سُحُب الدُّخَّان جرَّاء الحرائق حَدّ تغطية مداخل بيروت والشوف وصيدا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/9OK2t

خسائر مَادِّيَّة وبَشَرِيَّة تمثَّلت بتهجير عددٍ كبيرٍ من السُّكَّان، والَّذي أوضح مقدار النَّقْص الحَادّ في مناعة البيئة، وفي جهوزيَّة المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة للتَّدَخُّل.

- **التَّخطيط للطوارئ:** يقوم مفهوم التَّخطيط للطوارئ على زيادة قدرة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة والسُّلُطَات المَحَلِّيَّة على التَّعَامُل الفَعَّال مع أيّ طارئٍ وأيّ كارثةٍ بشكلٍ مِهْنِيّ وعَمَلِيّ، بما يُجَنِّب البيئة الخسائر البَشَرِيَّة، أو يعمل على تقليلها لحدودها الدنيا، ويقوم التَّخْطيط للطوارئ على عِدَّة تدابير تهدف لتحقيق الاستجابة الفَعَّالَة، **وفيما يلي أهَمّ هذه التدابير:**

1. إنشاء قنوات تَوَاصُل دائمة بين المُنَظَّمَة وبين المُنَظَّمَات الأخرى العَامِلَة في البيئة، ومع السُّلُطَات المَحَلِّيَّة، بهدف العَمَل بشكلٍ جَمَاعِيّ وبشكلٍ مُنَسَّق فَوْر وقوع أيّ كارثةٍ.
2. رَصْد جُزْء من تمويل المُنَظَّمَة للطوارئ، بحيث لا تقع في أيّ أزمة تمويليَّة تَحُدّ من قدرتها على التَّدَخُّل في حال وقوع كارثةٍ ما.
3. إنشاء مراكز للرَّصْد، بهدف تحديد الكوارث المُحْتَمَلَة الحدوث، ومراكز الرَّصْد هذه يمكن إنشائها بالتعاون مع السُّلُطَات المَحَلِّيَّة ومراكز البحث العلميّ.
4. وَضْع جدول عمل يُوضِّح تسلسل الخطوات في حال وقوع كارثة، وتوزيع المَهَامّ بشكلٍ مُسْبَق، بحيث تقوم الكوادر بالتَّحَرُّك بشكلٍ مُبَاشِرٍ، ويَتِمّ تدريب الكوادر على التَّعَامُل مع الكوارث بشكلٍ دَوْرِيّ؛ فتوزيع الأدوار بِشكلٍ مُسْبَقٍ يَقِي المُنَظَّمَة من الوُقُوع في الفوضى التنظيميَّة بُعَيْد حدوث الكارثة.
5. وَضْع تدابير خَاصَّة للعَمَل في حال تأثُّر المُنَظَّمَة بالكارثة، كعدم قدرة الكوادر من الوصول لمَقَرّ المُنَظَّمَة، نتيجة فيضانات أو سيول أو نتيجة القصف، ففي هكذا حالات تُوَزَّع الأدوار بشكلٍ مُسْبَق، وتُوَزَّع خُطَط التَّدَخُّل على كُلّ فردٍ من المُنَظَّمَة، وتُسَمَّى بحالة العَمَل عن بُعْد.

دور الإدارة العُلْيَا في إدارة الأزمات والكوارث

تطرَّقْنَا في الفصل الحادِي عشَر لدَوْر إدارة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة في الإطار العامّ، وفيما يلي نوضِّح الدَّوْر المَنُوط بالإدارة العُلْيَا فيما يَتَعَلَّق بإدارة الأزمات والكوارث؛ إذ تلعب الإدارة العُلْيَا دورًا مُهِمًّا في إدارة الأزمات والكوارث؛ كَوْنُهَا ذات صلة وثيقة بالبيئة الخارجيَّة للمُنَظَّمَة، وكَوْنُهَا حلقة الوَصْل الرَّئِيسَة بين المُنَظَّمَة والجهات الفَاعِلَة الأخرى فيما يتعلَّق بالأزمات، من جهات حكوميَّة ومُنَظَّمَات إغَاثِيَّة أخرى، إضافةً للجمهور العَامّ المعنيّ بالكارثة والمُتَأَثِّر بها، **وفيما يلي أَهَمّ الأدوار المُنَاطَة بهذه الإدارة فيما يَتَعَلَّق بإدارة الكوارث والأزمات:**

- **تلقِّي إشارات الإنذار:** تُعَدّ الإدارة العُلْيَا في المُنَظَّمَة الإغَاثِيَّة الجهة المُخَوَّلَة تَنْظِيمِيًّا بتلقِّي هذه الإشارات بِغَضّ النَّظَر عن مصدرها، فهي المسؤولة عن التَّنْسِيق مع المُنَظَّمَات الأخرى لتبادل البيانات والمعلومات حَوْل الكوارث والأزمات ودراسة احْتِمَالِيَّة حدوثها، إضافةً إلى تلقِّيها هذه الإشارات من قِبَل السُّلُطَات المَحَلِّيَّة والمراكز البحثيَّة وحتَّى من السُّكَّان المَحَلِّيِّينَ، وتقوم بتدقيق هذه الإشارات ودراستها مع فِرَق العَمَل والأقسام المعنيَّة داخل المُنَظَّمَة.
- **إعداد فريق اتِّصَالات خاصّ بالكارثة:** يُعَدّ تَوَافُر المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب من العوامل المُهِمَّة في إنجاح عَمَلِيَّة إدارة الأزمة، والنَّقْص في المعلومات أو التأخُّر بها يقود إلى فَشَل وتَعَثُّر أعمال الإغاثة، إضافةً لتراجُع فاعليَّة أنشطة المُنَظَّمَة، فالمعلومات هي عَصَب إدارة الكوارث والأزمات، وبالتَّأْكِيد فإنَّ توفير المعلومات واستيرادها وتصديرها من صُلْب عَمَل الإدارة العُلْيَا، فهي المسؤولة عن تأمين المعلومات الضروريَّة حَوْل تَطَوُّر الكارثة، وتحديد المرحلة الَّتِي وصلت لها، إضافةً لتحديد أماكن تركُّز الكارثة وتقدير الأضرار والخسائر من خلال التَّوَاصُل مع السُّلُطَات المَحَلِّيَّة، فهي المصدر الأساس للمعلومات لفِرَق العَمَل الإغَاثِيّ في المُنَظَّمَة.

إنَّ قُدْرَة المُنَظَّمَة على التَّعَامُل مع مختلف المَخَاطِر والكوارث بفاعليَّة وسرعة دليلٌ واضِحٌ على مهنيّتها، فعلى الرَّغْم من أَهَمِّيَّة الخِدْمَات والمشــاريع التقليديَّة الَّتِي يُقَدِّمها العَمَل الإنْسَــانِيّ، إلَّا أنَّها لا تَرْقَى لأَهَمِّيَّة العَمَل الإغَــاثِيّ؛ كَوْنه يُهَدِّد البيئة المجتمعيَّة تهديدًا مباشرًا، وخَاصَّةً كَوْن معظم الكوارث تَتَسَــبَّب بخســائر بَشَرِيَّة في الأرواح؛ لذلك يُعَدُّ التَّعَامُل مع المَخَاطِر والكوارث من أكثر أنشطة المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة أَهَمِّيَّة.

وكُلَّمَا اعتمدت منظومة العَمَل الإنْسَــانِيّ على الأساليب العِلْمِيَّة والإداريَّة الحديثة في تعاملهــا مع المَخَاطِر والكوارث، وحرصت على إدارة هــذه المَخَاطِر والأزمات إدارة صحيحة كُلَّمَا جَنَّبَتْ المجتمع المَحَلِّيّ الخسائر المُرَافِقَة لهذه الأزمات، أو قَلَّلَتْ منها للحَدِّ الأدنى، وللأسف فالعديد من المُنَظَّمَات وخَاصَّة المَحَلِّيَّة لا تملك استراتيجيَّات واضحةً ومُعْلَنَة لكَيْفِيَّة إدارة المَخَاطِر والأزمات، ومازال قِسْمٌ منها يعتمد على طُرُق تقليديَّة في إدارة المَخَاطِر، لذلك يُعَدُّ اهتمام هذه المُنَظَّمَات بعلوم إدارة المَخَاطِر الخُطْوَة الأُولَى في زيادة فاعليَّة عملها.

الفَصْل السَّادِس عشَر

قضايا عَصْرِيَّة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **الاستثمار في أموال الزَّكَاة**
  - أموال الزَّكَاة كمصدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - مَنَافع توظيف الزَّكَاة كمَصْدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - مَغَارِم توظيف الزَّكَاة كمصدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة
  - استثمار أموال الزَّكَاة من وِجْهَة نَظَر شَرْعِيَّة
    - **أَوَّلًا: رَأْيُ المُجيزِينَ لاستثمار أموال الزَّكَاة وأَدِلَّتهم**
    - **ثانيًا: رَأْيُ المُعَارِضِينَ لاستثمار أموال الزَّكَاة وأَدِلَّتهم**
  - صِيَغ التَّمْوِيل المتاحة لاستثمار أموال الزَّكَاة
  - استثمار أموال الزَّكَاة من وِجْهَة نَظَر تَمْوِيلِيَّة
- المَبْحَث الثَّاني: **"والعَامِلُونَ عليها" بين الضَّوَابِط الشَرْعِيَّة والأخطاء الإجْرَائِيَّة**
- المَبْحَث الثَّالِث: **الصَّدقَة المُخَصَّصَة**
  - التَّأصِيل الشَّرْعِيّ للصَّدَقَات المُخَصَّصَة
  - أشكال الصَّدَقَات وأنواعها
  - أخطاء فِقْهِيَّة وإجْرَائِيَّة في إخراج الصَّدَقَات
- المبحث الرَّابع: **إغَاثَة غير المُسْلم**
  - التَّأصِيل الشَّرْعِيّ لإغَاثَة غير المُسْلمينَ
  - صُوَر إغَاثَة غير المُسْلمينَ
  - ضوابط شَرْعِيَّة في إغَاثَة غير المُسْلمينَ

- **المبحث الخَامِس: الأيتام.. ثروة بَشَرِيَّة واستثمَار مُسْتَدَام**
  - الإسلام ورعاية الأيتام
  - تَحَدِّيَات تُوَاجِه المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في مجال رعاية الأيتام
  - مُبَادَرَات تَنْمَوِيَّة واسْتِثْمَارِيَّة للأيتام

الفصل السَّادِس عشَر

قضايا عَصْرِيَّة في العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ

مُقَدِّمَة

شَـــهِدَ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ منذ نُشُوئِه المُؤَسَّـــسِيّ سلسلة من التَّطَوُّرَات، كانت جميعها اســـتجابةً لتطوُّر الحياة وتَطَوُّر النِّظَام المُؤَسَّـــسِيّ العامّ؛ وهذه التَّطَوُّرَات ليست محصورةً بحِقْبَةٍ ما أو بزَمَنٍ مُحَدَّد، فالتَّطَوُّر سُنَّةٌ من سُنَن الحياة، وقانونٌ مـــن قوانينِ الطبيعة، فما هو صحيـــح اليوم قد يكون أقلّ صِحَّةً غدًا، وما هو من المُسَلَّمَات قد يكون بحاجةٍ لدليل وبرهان في وقتٍ لاحق؛ فالمُنَظَّمَات النَّاجِحَة بِغَضِّ النَّظَر عن نِطَاق عملها هـــي الَّتِي تَتَّبِعَ خُطُوَاتٍ تطوُّر الحياة؛ وهذا الأمرُ ينطبق على المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، فالتَّتَبُّـــع التَّاريخيّ لعمل هذه المُنَظَّمَات يُبَيِّن وبوضوح التَّطَوُّر الكبير الَّذِي شَهِدَتْهُ هذه المُنَظَّمَات، سواءً على المستوى التَّنْظِيمِيّ الدَّاخِلِيّ، أو على مستوى الأنشطة والخِدْمَات.

وفي وقتنا الحاليّ تَظْهَرُ قضايا عِدَّة مُرْتَبِطَة بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ تَفْرِضُ نَفْسَهَا على آليَّات العَمَل، ويتباين تَعَاطِي المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة معها؛ ومن هذه القضايا ما هو القديم الجديد، وما هو جديدٌ مُسْـــتَحْدَث، فأمَّا القديم الجديد فهو مفاهيم تقليديَّة وقضايا قديمة، إلَّا أنَّ تطوُّر الحياة العَامَّة والمُؤَسَّســـيَّة فرَض تقديمها بإطارٍ تنظيميّ جديدٍ، فهو محتوًى قديمٌ تقليديّ بإطارٍ جديدٍ، أمَّا الجديد المُسْتَحْدَث فهو ممَّا فَرَضَتْهُ ظروف العصر، وأَتَتْ به التَّغَيُّرَات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والتِّقْنِيَّة؛ وكِلا النَّمَطَيْنِ من القضايا يُلْقِي بظلالِهِ على العَمَل الإنْسَانِيّ، فلا يمكن للمُنَظَّمَات أن تَنْأَى بنفسها عن هذه القضايا؛ فهي تتفاعل شـــاءت أم أبَتْ معها، وهذا التَّفَاعُل إمَّا أن يكون صحيحًا

أو أنْ تَشُـــوبَهُ شـــائبة تنفيذيَّة أو فِقْهِيَّة، فهذا التَّعاطي مع القضايا المُسْتَحْدَثة يحتاج لمراجعةٍ دَائمةٍ، ولتقييمٍ مستمِرٍّ، فإمَّا أن يُعمِّم النَّهْج الصحيح، أو أن يُقَوِّمَ الخاطئ.

ويُعْتَبَرَ العَمَل الإنْسَانيّ الإسْـــلامِيّ مَوْطِنًا خِصْبًا للمُسْتَحْدَث من القضايا؛ كَوْن هذا العَمَل يجمع بين تعاليم الدِّين الإسْـــلامِيّ الحنيف وبين الأُسُس المُؤَسَّسِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الحديثة؛ فالعَمَل الإنْسَـــانيّ الإسْلامِيّ مَزَجَ بين التَّعاليم الدِّينِيَّة الرُّوحيَّة وبين الفِكْر المُؤَسَّـــسِيّ الحديث؛ فهذا المزيج الفريد بين التَّعَالِيم الدِّينِيَّة وبين الفِكْر المُؤَسَّـــسِيّ أفْرَزَ جُمْلَةً من القضايا العَصْرِيَّة الَّتِي تجمع بين الجانب الدِّينِيّ والجانب التَّنْظِيمِيّ المُؤَسَّسِيّ؛ وفي هذا الفصل ســـوف نتناول جُمْلَةً من القضايا العَصْرِيَّة الَّتِي أفرزتها التَّطَوُّرَات المُتَسَـــارِعَة في منهجيَّة العَمَل الإنْسَـــانيّ من جهةٍ، وفي تعاطي المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة مع هذه التَّطَـــوُّرَات من جهةٍ ثانيةٍ، وهنا لا بُدَّ مـــن التَّأْكِيد على أنَّ هذا القضايا على صِلَتِهَا الوثيقة بالعَمَل الإنْسَانِيّ الإسْلامِيّ، إلَّا أنَّها تنعكس بِشَكْلٍ أو بآخر على العَمَل الإنْسَانيّ في إطاره العامّ؛ كَوْن العَمَل الإنْسَانيّ المَحَلِّيّ والإقْلِيمِيَّ والدَّوْلِيّ أضْحَى يُشَكِّل مَنْظُومَةَ عَمَلٍ مُتَكَامِلةٍ، لا يمكن فَصْلها أو تَجْزِئَتِهَا، فما يُؤَثِّر في مَنْظُومَةٍ جزئيَّةٍ سينعكس حَتْمًا على المَنْظُومَة العَامَّة بكامِلها.

المبحث الأَوَّل

الاستثمار في أموال الزَّكَاة

يَهْدِف التَّشْرِيع الإِسْـــلامِيّ عَامَّةً لِضَبْط حياة النَّاس كَافَّة بنظام يَسْـــتَنِد للعَدْل والرَّشَاد، ويَجْلِب لهم المَصَالِح ويَدْرَأُ عنهم المَفَاسِد، وقد جَعَلَ من مَقَاصِدِه الشَرْعِيَّة وضَرُورِيَّاته الخَمْس الَّتِي بها قِـــوَام الأُمَّة؛ حِفْظُ الدِّين، وحِفْظُ النَّفْس، وحِفْظُ العَقْلِ، وحِفْظُ النَّسْـــلِ، وحِفْظُ المالِ، وكان المَقْصِدُ الأَوَّلُ للشَّـــارِع في ذلك إقامتها واستمرارها؛ لأنَّها مفاهيمُ قطعيَّة رئيســـة يتَّجه التَّشْرِيع الإِسْلامِيّ إلى تَحْقِيقها ودَوَامها في حياة النَّاس ورِعَايتها وتَنْمِيتها بتَشْرِيعَات خَاصَّة؛ فعلى ســـبيل المثال: اعتَنَى التَّشْرِيع الإِسْلامِيّ المَالِيّ بالثَّرَوَات المَالِيَّة للأُمَّة، وأوجَد لها ضَوَابِطَ مُحَدَّدَة لحُسْـــنِ إنفاقها وتَوْجِيهها، مثل: زكاة الأموال الَّتِي تُعَدُّ ثَالِثَ قواعدِ الإسلام، وركنًا من أركانه الرَّئِيسَـــة، فأوجَبَهَا الله -تعالى- على الأغنياء؛ شُكْرًا للنِّعْمَة وسَدًّا لحاجة الفُقَرَاء، وطُهْرَةً وزكاةً للأموال وتَقْوِيةً لنظام الأُمَّة.

وإضافةً لكون الزَّكَاة أحد أركان الإسلام الخمسة، فهي مَصْدرٌ تَمْوِيلِيٌّ رئيسٌ للمُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة في العالَمِ الإِسْلامِيّ، وتُشَكِّل أموالُ الزَّكَاة نِسْبَةً جَيِّدَة من إجمَالِيّ التَّمْوِيل المَمْنُوح للعَمَلِ الإِنْسَانِيّ، إلَّا أنَّه من الصعوبة بمكان تحديد نِسْبَةٍ دقيقةٍ لهذه المُسَاهَمَة؛ كَوْنَ قِسْمًا كبيرًا من أموال الزَّكَاة تُقَدَّم مِن قِبَل الأفراد، ولا سبيل لتحديد قيمة هذه الأمـــوال، وحتَّى الأموال الممنوحة في إطار الـــزَّكَاة من قِبَل المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة الَّتِي يُدِيرُها المســـلمون؛ إذ ليس بالإمكان تحديد قيمتها على وجْه الدِّقَّة؛ إلَّا أنَّه بالإمكان القَوْل بأنَّ أموال الزَّكَاة تُشَـــكِّل رَافِدًا تَمْوِيلِيًّا مُهِمًّا للعَمَل الإِنْسَـــانِيّ، سواءً بشطره المُؤَسَّـــسِيّ أو الفَرْدِيّ، مع أنَّ الشَّطْر الفَرْدِيّ يُعْتَبر صاحب الحِصَّة الأكبر من أموال الزَّكَاة؛ فالقِسْـــم الأكبر من هذه الأموال تُوَزَّع بإشراف المُزَكِّينَ لأموالهم، والقِسْم الأقلّ يجد طريقًا للمُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة، أو كما تُسَمَّى في البيئات الإِسْلامِيَّة "الجمعيَّات الخَيْرِيَّة".

ولِكَوْن الزَّكَاة فريضةً إسْــلاميَّة أصيلة، وكَوْنها مَوْرِدًا مَاليًّا مُهمًّا للعَمَل الإنْسَــانيّ، ســنُفَصِّل في هذا المبحث مُخْتَلَف الجوانب المُتَعَلِّقَة بها، ابتداءً بجواز اســتخدامها لتمويل المُنَظَّمَات الإنْسَــانيَّة، مرورًا بِحُكْمِ الاستثمار في أموال الزَّكَاة؛ وكُلّ هذا من خلال وجهة النَّظَر الشَّرْعِيَّة لهذه القضايا ومقارنتها بوِجْهَة النَّظَر التَّمْويليَّة، فليس كُلّ ما يبدو ظاهره نَفْعًا مَحْضًا للعَمَل الإنْسَانيّ يتوافق مع الفقه الشَّرْعِيّ.

وبداية نَتَطَــرَّق لتعريف "الزَّكَاة" لغةً، فهي: النَّــمَاء والبَرَكَة، والطَّهَارَة، والصَّلاح، وصَفْوَة الشَّيْء(1). أمَّـــا اصطلاحًا فعَرَّفَها ابن قدامة بأنَّها: "حَقٌّ يجب في المال"(2)، وعرَّفها بعض المُعَاصِرينَ بأنَّها: "إخراج جزءٍ مَخْصُوص من مالٍ مَخْصُوص بَلَغَ نِصَابًا وحَالَ عليه الحَوْل"(3)، وعرّفتها المَوْسُوعَة الفِقْهيَّة الكويتيَّة بأنَّها: "أداءُ حَقٍّ يَجِبُ في أمــوالٍ مَخْصُوصة، على وجْه مَخْصُوصٍ، ويُعْتَبَر في وُجُوبه الحَوْل والنِّصَاب"، وجاء فيها: "وتُطْلَق الزَّكَاة أيضًا على المال المُخْرَج نفســه، كما في قولهم: عَزَلَ زكاةَ مالِه، والسَّــاعِي يَقْبِض الزَّكَاة، ويقال: زكَّى مَالَه أيْ أخْرَج زكاته، والمُزكِّي: مَن يُخْرِج عن ماله الزَّكَاة، والمُزكِّي أيضًا: مَن له ولايةُ جَمْع الزَّكَاة"(4).

وتــكاد المذاهب الأربعة تتَّفِــق في تعريفها، مع بعض الخِلافَات اللَّفْظِيَّة اليَسِــيرَة، وبِشَكْلٍ عَامّ يُقْصَد بها: "إخراجُ جُزْءٍ من مالٍ مَخْصُوصٍ، لطائفةٍ مَخْصُوصَةٍ، بشروطٍ مخصوصةٍ، وفي وقتٍ مَخْصُوصٍ(5). وقد عرَّفها المَالِكِيَّة في الشَّرح الكبير لغةً بأنَّها:

1. **الوسيط**، إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبدالقادر، محمد النَّجَّار، المعجم الوسيط، 1/ 396.
2. المَقْدِسِيّ، مُوَفَّق الدِّين ابن قُدَامَة. "**المغني**"، مكتبة القاهرة، القاهرة، مصر، 1986م، الجُزْء الثَّاني، ص572.
3. "**المَوْسُوعَة الفِقْهيَّة**"، وزارة الأوقاف والشُّؤون الإسْلَاميَّة، المكتبة الوقفيَّة للكتب، الكويت، 2007م، الجزء الثالث، ص182.
4. "**المَوْسُوعَة الفِقْهيَّة**"، مرجع سابق، الجزء 3، ص 226.
5. أحمــد بــن محمد بن أحمــد الدَّرْدِير، "**الشَّرح الصَّغــير**"، دار المعارف، القاهرة، مصر، الجُــزْء الأَوَّل، ص581؛ شــمس الدِّين محمد بن أحمد الخطيب الشربينيّ الشَّــافِعِيّ، "**مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج**"، دار الكُتُــب العلميَّة، بــيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1994م، الجُزْء الثَّاني، ص62؛ عبدالله بن محمود بن مودود الموصليّ البلدحيّ، "**الاختيار لتعليل المختار**"، مَطْبَعَة الحَلَبِيّ، القاهرة، مصر، 1937م، الجُزْء الأَوَّل، ص99؛ موسى الحجاوي أبو النجا، "**الإقناع في فقه الإمام أحمد بن حنبل**"، ت: عبداللطيف محمد موسى السبكيّ، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الجُزْء الأَوَّل، ص242.

النُّمُوّ والبرَكَة، أيْ: زيادة الخير، فيُقال: زَكَا المال إذا زَادَ، وزَكَا الزَّرْعُ أيْ: نمَا وطَالَ(1). وتُعرف أيضًا من النَّاحِيَة الشَرْعِيَّة على أنَّها قَدْرٌ مُعَيَّن من النِّصَاب يَحُول عليه الحَوْل يُخْرِجُه الغَنِّيّ المُسْلِمُ الحُرّ إلى الفَقِير المُسْتَحِق، فهي قَدْرٌ مُعَيَّنٌ؛ لأنَّها حَقّ مَعْلُوم للمال، يَتِمّ تَحْدِيدُهُ وفْقًا لقواعد مُعَيَّنَة" (2).

أموال الزَّكَاة كمصدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

تَنْظُرُ الشَّرِيعَة الإسْلامِيَّة للمال على أنَّه وسيلةٌ لإشَاعَة الخَيْر والتَّرَاحُم بين النَّاس وتنمية المُجْتَمَع في شَتَّى المجالات، ولهذا شُرِعَتْ الزَّكَاة كَرُكْنٍ من أركان الإسلام الرَّئِيسَة وفَرِيضَةٍ من الفَرَائِض الَّتِي يُثَاب على أدائها أو يُعَاقَب على تَرْكها، واعتُبِرَت أَوَّل نظامٍ عرفته البَشَرِيَّة لرعَاية المُحْتَاجِينَ وإشَاعَة العَدَالَة بين أفراد المُجْتَمَع، وتخفيف حِدَّة التَّبَايُن الطَّبَقِيّ بينهم، وقد فصَّل الشَّرْع الإسْلامِيّ أَوْجُه إنفاق الزَّكَاة، وحَصَرَهَا في ثمانية وُجُوه، مذكورة في قول الله -تعالى-: ﴿**إنَّمَا الصَّدَقَات للفُقَرَاء والمَسَاكِين والعَامِلِينَ عَلَيْهَا والمُؤَلَّفَة قُلُوبُهُمْ وفي الرِّقَاب والغَارِمِينَ وفي سَبِيلِ اللَّه وابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِنَ اللَّه واللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيم**﴾[سورة التوبة: 60].

لكنْ في ظِلّ التَّحَوُّلات المُتَسَارِعَة الَّتِي نَشْهَدُهَا في عَالَمِنا المُعَاصِر وظُهُور الكَثِير من الأزَمَات في مُخْتَلَف نواحي الحياة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، ومن بين هذه المشكلات أموال الزَّكَاة الَّتِي جَرَت العادة أنْ تُوَزَّع بِشَكْلٍ غَيْر مُنَظَّمٍ وانْفِرَادِيّ، ممَّا قد يتسبَّب في توزيعها على غير المُسْتَحِقِّينَ أو تَجَاهُل بعض الفِئَات المُحْتَاجَة، وبالتَّالي إهْدَار الكثير من أموال الزَّكَاة وعَدَم تَحَقُّق مَقَاصِدها الرَّئِيسَة، من هنا اتَّجَهَت الكثيرُ

1. أحمد الدَّرْدِير، محمد عرفة الدُّسُوقِيّ، محمد عليش، "**حاشية الدُّسُوقِيّ على الشرح الكبير**"، دار إحياء الكتب العَرَبِيَّة، الجزء 1، ص430.
2. كمال خليفة أبو زيد، أحمد حسين، "**دِرَاسَات النَّظَرِيَّة والتَّطْبِيقِيَّة في مُحَاسَبَة الزَّكَاة**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، مصر، 2002م، ص8.

من الدُّوَل الإسْـــــلاميَّة لإنشــــاء بُيُوتٍ أو صناديق الزَّكَاة لتَجْميع هذه المَوَارِد الضَّخْمَة وإنفاقها في مَصَارِفها الشَرْعِيَّة الَّتِي أقرَّها الله -سبحانه وتعالى-.

لكنَّ السُّـــؤال المُهِمّ هنا هو: "هل يمكن توْجيه وتَسْـــيير أموال الزَّكَاة بغَرَض تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة، وبما يَضْمَن المصلحة العَامَّة، خَاصَّةً وأنَّه يمكن بسهولةٍ ملاحظةُ أنَّ قِسْــــمًا لا بأسَ به من خِدْمَات وأنشطة المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة تتَقَاطَع مع بعض وُجُوه الإنفاق الَّتِي ذَكَرَتْهَا الآيةُ الكريمةُ السَّابِقَة؛ فهل يجوز الاستناد على هذا التَّقَاطُع في تَوْظِيف أموال الزَّكَاة لتكُون مَصْدَرًا تمْوِيلِيًّا للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؟!

بصِفَـــةٍ عامَّةٍ يجوز توكيل المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في صَرْف وتوزيع أموال الزَّكَاة على مُسْتَحِقِّيهَا؛ شريطةَ أن يلتزم المُوَكَل -وهو هنا المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة- بإنفاقها في الوجوه الَّتِـــي نَصَّ عليها الشَّرْع، ومُرَاعَاة الأحكام الشَرْعِيَّة الخَاصَّة بالزَّكَاة، وهذا ما ذهب إليه معظم فُقَهَاء وعلماء المُسْـــلِمينَ، فالنَّوَوِيّ(1) -رحمه الله- يقول: "له أن يُوَكِّل في صَرْف الزَّكَاة الَّتِي له تَفْرِيقهَا بنفسه، فإنَّ شاء وكَّلَ في الدَّفْع إلى الإمام(2) والسَّاعِي، وإن شـــاء في التَّفرقة على الأصناف وكِلاهُمَا جائزٌ بلا خوفٍ"(3)، فهنا تقوم المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة بدَوْر الوكيل عن المُزَكِّينَ، فعلى المُنَظَّمَة الالتزام بما يلتزم به المُوَكِّل في عقود التوكيل عَامَّة، وما يَخُصّ قضايا الزَّكَاة خُصُوصًا.

1. **أبو زكريا يحيى بن شرف الحزاميّ النَوَويّ الشَّــافِعِيّ:** (1233-1277م)، المشهور باسم "النَّوَوِيّ"، مُحدِّثٌ وفَقِيهٌ ولُغَوِيّ، وأحد أبرز فُقَهاء الشَّافِعِيّة، اشتهر بكُتُبه وتصانيفه العديدة في الفقه والحديث واللُّغَة والتراجم، كرياض الصالحين والأربعين النَّوَوِيّة ومنهاج الطَّالِبِينَ والرَّوْضَة، ويُوصَف بأنَّه مُحَرِّر المذهب الشَّافِعِيّ ومُهَذِّبه، ومُنَقِّحَه ومُرَتِّبَه؛ حيث اســتقرَّ العمل بين فقهاء الشَّــافِعِيّة على ما يُرَجِّحُه النَّوَوِيّ، ويُلَقَّب النَّوَوِيّ بشيخ الشَّافِعِيَّة. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابط: https://cutt.us/ctm44
2. **المقصــود بالإمــام هنا قد يكون الحاكم**، أو مَن ينوب عنه كالــوزارات المُخْتَصَّة، أو الهيئات المُتَخَصِّصَة مثل بيت الزَّكَاة، أو مَن يســمح له القانون بمُمَارَسَــة نشــاط العَمَل الإغاثيّ والإنْسَانيّ، وبالتَّالي يُرَخَّص له باستلام أموال الصَّدَقَات والزَّكَاة وتوزيعها على مُسْتَحِقِّيهَا. لكنْ لأنَّ أغلب النُّصُوص الواردة في هذا الفصل ذاتُ مرجعيَّة شرعيَّة سوف نستخدم لفظ "الإمام".
3. أبــو زكريــا محيــي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، **"المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب"**، دار الفكر، دمشــق، ســوريا، الجزء السَّادس، ص 139.

مَنَافِع توظيف الزَّكَاة كمصدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

إنَّ الاستفادة من أموال الزَّكَاة كمَصْدَرٍ تمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يُعْتَبَر ذا بُعْدَيْن؛ الأَوَّل يُحَقِّق مَنْفَعَةً لجميع أطراف الزَّكَاة، والثَّاني قد يُعْتَبَر خَرْقًا شَرْعِيًّا لمفهوم الزَّكَاة، وفيما يلي جوانب النَّفْع والضَّرَر في حال تَمَّ الاعتماد على الزَّكَاة كمصدرٍ تَمْوِيلِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ؛ علَّنا نَصِل من خلال مقارنة المَغَانِم والمَغَارِم المُرْتَبِطَة بهذه القَضِيَّة لمعرفة الجانب الأصحّ والأسْلَم تشريعيًّا.

وتَتَمَثَّل أهَمّ جوانب النَّفْع المُتَحَصِّلَة نتيجة توظيف أموال الزَّكَاة في تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بالجوانب المُتَعَلِّقَة ببيئة عمل المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة، فيما يلي:

- **إغناء المُسْتَحِقِّين:** شرَّع الله الزَّكَاة لصَوْن كرامة الإنسان الفَقِير، وتنزيهًا وإغناءً له عن الطَّلَب أو السُّؤال بإشباع حاجاته المختلفة، وتساهم أموال الزَّكَاة في تفعيل هذا المقصد بإعطائه أبعادًا زمنيَّةً ومكانيَّةً واقْتِصَادِيَّةً عميقةً؛ من خلال تمويل الأنشطة الإغَاثِيَّة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، والَّتي تلعب دور المُمَوِّل للمشروعات المختلفة الَّتي تَدْعَم الفُقَرَاء والمُحْتَاجِينَ سواءً بصُورَةٍ مُبَاشِرَةٍ أو غيرِ مُبَاشِرَةٍ، في شَتَّى الأزمنة والأمكنة، وفي شَتَّى مجالات الحياة، فهذه الأموال هي وسيلةُ إغناءٍ مُطْلَقَة تُعِين المُسْتَفِيدِينَ نحو كفاية أنفسهم؛ لِئَلَّا يحتاجوا مَرَّة أخرى إلى الأَخْذ من الزَّكَاة، ولكي يُتْرَك الفرصة في هذا لمن هو أحْوَج منه.
- **عموم المَنْفَعَة وتحقيق عدالة التَّوْزِيع؛** حيث شُرِّعَت الزَّكَاة لتحقيق العدالة الاجْتِمَاعِيَّة، وللحَدّ من وطأة الفَقْر، ولتحقيق التكافُل والتَّرَاحم الاجْتِمَاعِيّ، وتوكيل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بمَهَمَّة توزيع أموال الزَّكَاة على مُسْتَحِقِّيهَا سيُسَاهِمُ حَتْمًا في تحقيق الأهداف الشَّرْعِيَّة للزَّكَاة ويُعْتَبَر أكثرَ فاعليَّة ونَفْعًا اجْتِمَاعِيًّا مقارنةً بقيام المُزَكِّينَ بهذه المَهَمَّة؛ لأنَّ هذه المُنَظَّمَات تمتلك قُدْرَةً تنظيميَّة عالية تُمَكِّنها من تعميم الفائدة والوصول لمختلف شرائح البيئة المُسْتَهْدَفَة، وبالتَّالي تستطيع تَوْزِيع الأموال على المُسْتَحِقِّينَ الفِعْلِيِّينَ؛ ففي حالة قيام المُزَكِّينَ بهذه المَهَمَّة قد يكون الفُقَرَاء المُوَزَّع لهم نَصِيبُهم من الزَّكَاة أقلّ فَقْرًا من آخرين لا يمكن الوصول لهم مِن قِبَل المُزَكِّينَ.

فعلى سبيل المثال: قد تكون هناك بيئة اجْتِمَاعِيَّة في منطقةٍ ما يَغْلِب عليها اليُسْر المَادِّيّ، وأخرى يَغْلِب عليها الفَقْر والعَوَز قد يقود لتقليل تحقيق الزَّكَاة مَطْلَبِهَا الشَّرْعِيّ، ففي البيئات الغَنِيَّة تكون حِصَّةُ الفُقَرَاء من أموال الزَّكَاة مُرْتَفِعَةً؛ كَوْنَ نِسْبَة الفُقَرَاء إلى الأغنياء مُنْخَفِضَة، بينما في البيئات والمناطق ذات الدُّخُول المُنْخَفِضَة ونِسَبُ الفَقْر المُرْتَفِعَة تكون حِصَّةُ الفُقَرَاء من أموال الزَّكَاة زهيدةً؛ كَوْنَ الفُقَرَاء يُشَكِّلُون غالبيَّة، وهنا بإمكان المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تحقيق المنفعة العَامَّة من خلال توزيع أموال الزَّكَاة على جميع فقراء البلد، بما يُحَقِّق منفعةً عَامَّةً، ويُحَقِّق المَطْلَب الشَّرْعِيّ للزَّكَاة.

مَغَارِمُ توظيف الزَّكَاة كمَصْدر تَمْوِيلِيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة

في مقابل المَنَافع توجد أيضًا مَغَارِم لتوظيف أموال الزَّكَاة؛ حيثُ يرتبط توظيف هذه الأموال في تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بجملةٍ من القضايا الشَرْعِيَّة، وعمومًا يمكن القول بأنَّ هذا التَّوظِيف قد يُخْرِج الزَّكَاة في بعض الحالات عن ضَوَابطها الَّتِي سنَّها الشَّرْع، **وفيما يلي أهَمّ هذه الجوانب:**

- **غياب مبدأ الفَوْرِيَّة:** ذهب جمهور الفُقَهَاء إلى فَوْرِيَّة أداء الزَّكَاة، ومنعوا تأخيرها، فوَفْقًا لمذاهب المَالِكِيَّة والشَّافِعِيَّة والحَنَابِلَة فإنَّ الزَّكَاة واجبةٌ على الفَوْر ولا يجوز تأخيرها، أمَّا الحَنَفِيَّة فقد اختلفوا في ذلك، وذهبوا إلى أنَّ الزَّكَاة تجب على الفَوْر؛ فلا يجوز تأخير إخراجها بعد وُجُوبها إلَّا لعذرٍ شَرْعِيّ[1]، وبشَكْلٍ عَامّ فإنَّ هذا المبدأ لا يَتَحَقَّق لدى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تَتَّسِم آلِيَّة عَمَلها بالبُطْء

1. جمال الدِّين الروميّ البابرتيّ، **"العناية شرح الهداية"**، دار الفكر، دمشق، سوريا، الجُزْء الثَّاني، ص155؛ أبو العباس شهاب الدِّين أحمد بن إدريس بن عبدالرحمن المالكيّ الشهير بالقرافيّ، **"الذَّخِيرَة"**، دار الغرب الإسلاميّ، بيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1994م، الجزء الثَّالِث، ص155؛ أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، **"المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب"**، مرجع سابق، الجزء الخامس، ص333.

والـــتَّرَوِّي في تَلَقِّي أموال الزَّكَاة وتوزيعها على المُسْـــتَحِقِّينَ، على عكس توزيع الزَّكَاة بِشَكْلٍ فَرْدِيّ مِن قِبَل الأفراد أنفسهم.

- **اختلاف المُسْـــتَحِقِّينَ للمُسَـــاعَدَات في المُنَظَّمَات عمَّا حدَّده الشَّرْع**: فلا يجوز للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة الإنفاق على بعض الخِدْمَـــات الَّتي قد يكون لها تبريرها الاجْتِمَاعِيّ؛ كالإنفاق على قِطَاع الصِّحَّة أو التَّعْلِيم أو غيرها، خَاصَّةً وأنَّ الأموال في هذه الحالة قد تطَال مَن ليس مشـــمولًا بأَوْجُه الإنفاق، وهذا يمُثِّل مُخَالَفَةً شَرْعِيَّة واضحةً؛ فالآية الكريمة المُوَضِّحَة لأَوْجُه الإنفاق كانت مُخَصَّصَة وليســـت مُعَمِّمَة، فالحديث النبويّ الشَّريف يؤكِّد هذا الأمر بقوله -صلَّى الله عليه وسلَّم-: " إنَّ الله -تعالى- لم يَرْضَ بِحُكْمِ نَبِيّ ولا غيرِه في الصَّدَقَات حتى حَكَمَ فيها هو، فجَزَّأها ثمانية أجزاء"(1).

ويندرج تحت هذه النقطة أيضًا خَشْـــيَة إنفاق مال الزَّكَاة على غير المُسْـــلِمينَ، وهي أيضًا مُخَالَفَةٌ شَرْعِيَّةٌ؛ لأنَّ الزَّكَاة عبادةٌ تختصّ بالمسلم الغَنِيّ ولها مَصَارِفُ مُحَدَّدَة لا يجوز الخـــروج عنها، وقد حدَّد الفُقَهَاء عدم جواز صَرْف الزَّكَاة إلى مجموعة من الأصناف، ومنهم غير المســـلم ولو كان ذِمّيًّا، فلا يحلّ إعطاؤه شيئًا من أموالها، وقد نقل ابن المنذر الإجماع على ذلك(2). واســـتندوا في ذلك لقول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم- في مخاطبته لمعاذ: "أعْلِمْهُمْ أنَّ اللَّه افْتَرَضَ عليهم صَدَقَةً في أمْوالِهِمْ تُؤْخَذُ مِن أغْنِيائِهِمْ وتُرَدُّ على فُقَرائِهِمْ"(3)، ووَجْه الدَّلالة من الحديث أنَّه كما أنَّ الزَّكَاة لا تُجْبَى من غير المُسْـــلِمينَ فإنَّه من غير الجائز أن تُصْرَفَ لغير فقراء المُسْلِمينَ.

1. أخرجه أبو داود (١٦٣٠)، والطحاوي في «شرح معاني الآثار» (٣٠١١)، والبيهقي (٧٩٨٤) باختلاف يسير.
2. مُوفَّق الدِّين ابن قُدامة المَقْدِسِيّ، "المغني"، مرجع سابق، الجُزْء الثَّاني، ص272.
3. صحيح البخاري (1395).

والرَّاجِح في مذهب الحَنَفيَّة أنَّه لا يُعْطَى غير المُسْــــلِم من الزَّكَاة شــــيئًا، إلَّا عند زُفَر[1] فإنَّه أجاز دَفْعَها إلى الذميّ، وهو القياس عندهم؛ لأنَّ المقصود من الزَّكَاة إغناء الفقير المحتاج على طريق التقرُّب، وهذا يحدث في حالة غير المســـلم[2]، وعند أبي حنيفة يجوز دَفْع زكاة الفِطْر إلى الذِّمِّيّ، وعن عمر بن ميمون وعمرو بن شرحبيل ومُرَّة الهمـــذاني أنَّهم كانوا يعطون منه الرُّهْبَان. وهذا خلافُ رأيِ جمهور الفُقَهَاء[3]؛ ففي حال اعتماد المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على أموال الزَّكَاة في تمويل خِدْمَاتها وأنشـــطتها لا بُدَّ لها من الالتزام بأَوْجُـــه الإنْفَاق الَّتِي حدَّدها الشَّرع الإِسْلامِيّ.

- **تغيـــير صفة المال من عَيْنِيّ إلى نَقْدِيّ أو العكس:** تَضْطَرّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة خلال تقديمها لأنشـــطتها وخِدْمَاتها إلى تغيير طبيعة المال الممنوح بالزَّكَاة، فقد لا تتمكَّن المُنَظَّمَات من توزيع المال النَّقْدِيّ على المُسْــتَفِيدِينَ، وتلجأ إلى تقديم خِدْمَات عينيَّة كســـلال غذائيَّة أو خِدْمَات إغَاثِيَّة، وهـــذا ما يُعَدُّ مَوْضِعَ خِلافٍ شَرْعِيّ، فالتَّوْكِيل الممنوح للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة بتوزيع أموال الزَّكَاة لا يشـــمل التوكيـــل بتغيير طبيعة المال، وفي هذا الصَّدد يُجْمِعُ مُعْظَم الفُقَهَاء والعلماء على عدم جواز تغيير طبيعة المال ما لم يَتِمّ التوكيل مِن قِبَل المُسْتَفِيد؛ كأن يقول اشترِ

1. **زُفَـــر بـــن الهذيل العنبريّ التميمـــيّ**، (775-728م)، أحد الفُقَهَاء الكبار في المذهـــب الحنفيّ، وُلِدَ في العراق، نَهَلَ من مناهل العِلْم حتى ذهب إلى أصبهان مع والده، وأخذ عن علمائها ومُحدِّثيها المشهورين حتى أصبح حافظًا مُتْقِنًا، وثقةً مأمونًا، وكان زُفَر مُحدِّثًا بصيرًا وخبيرًا بفنون الحديث وناقدًا دقيقًا، لمَّا عاد إلى الكوفة وكانت تمُوج بحلقَات العلماء؛ اســـتأنف اتِّصاله بكبار الأئمة، وانتظم في حلقاتهم، ونهَل من علمهم، حتى اتَّصل بأبي حنيفة النعمان، وكان قد انتهت إليه رئاسة الفقه في العراق، واتَّسعت شهرته، فلازَمَه مُلازَمةً لصيقة حتى غَلَبَ عليه الفقه وعُرِفَ به، فقيل: "كان صاحبَ حديثٍ ثُمَّ غَلَبَ عليه الفقه". للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابط: https://cutt.us/8Ughh
2. محمد بن أحمد بن أبي ســـهل شـــمس الأئمة السرخسيّ، "**المبسوط**"، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 1993م، الجُزْء الثَّانِي، ص202.
3. أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، "**المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب**"، مرجع سابق، الجزء السادس، ص91.

لي بالمـــال كذا وكذا، وهذا ما ذهب إليه الشـــيخ ابن عثيمين(1) -رحمه الله- في قولـــه: "زكاةُ الدَّرَاهِـــم لا بُدَّ أن تكونَ دراهم، ولا تُخْرَجُ من أعيانٍ أخرى؛ إلَّا إذا وكَّلك الفقير فقال: إنْ جاءك لي دراهم فاشترِ لي بها كذا وكذا، فلا بأس"(2).

- **صَرْف رواتب المُوَظَّفِينَ في المُنَظَّمَة كَسَهْم من نصيب "والعَامِلِينَ عليها"**: وهذا الأمر سيتم مناقشته تفصيلًا في المَبْحَث القَادِم.

استثمار أموال الزَّكَاة من وِجْهَة نَظَر شَرْعِيَّة

تُعدُّ إشكاليَّة اســـتثمار أموال الزَّكَاة من المواضيع الجديدة في الفِقْه الإسْلامِيّ الَّتِي بدأ الاهتمام بها بعد ظُهُور مشـــكلة عَجْز إيـــرادات الزَّكَاة عن الوفاء بالاحتياجات المُتَزَايِدَة إليها في الدُّوَل الإسْـــلامِيَّة، والَّتِي أيضًا تستوجب الوُقُوف عندها طويلًا لِمَا تَنْطَوِي عليه مـــن قواعدَ فِقْهِيَّة وأصولٍ شَرْعِيَّة أَفْرَزَتْ آراءَ وقواعدَ مختلفة؛ منها ما يُجيز استثمار أموال الزَّكَاة في تدشين مشاريع اسْتِثْمَارِيَّة تُؤَمِّن المورد المَالِيّ الثَّابت والدَّائم للمُسْـــتَحِقِّينَ الَّذِينَ تتزايد احتياجاتهم، ومنها آراءٌ فِقْهِيَّة رَافِضَة لذلك من الأساس، وسنســـتعرض فيما يلي هَذَيْنِ الرَّأْيَيْنِ، ولكن قبل ذلك نتطرَّق أَوَّلًا لتعريف مفهوم الاستثمار لغةً واصطلاحًا.

الاستثمار في اللُّغَة مَصْدَرٌ أَصْلُهُ "الثَّمَر"، فيُقَال: "أَثْمَرَ الشَّجَر" إذا خرج ثَمَرُهُ، و"ثَمَرَ الشَّيْءُ" إذا تولَّد منه شيءٌ آخر، ومنه أُخِذَ "الوَلَدُ هو ثَمَرَة القلب"، وسُـــمِّيَ ثَمَرًا لأنَّ الولد هو ما تَوَلَّد عن الأب(3)، وجاء في القرآن الكريم بمعنى "كثرة المال"؛ وذلك في

1. **ابـــن عثيمـــين:** (1929-2001م)، أبو عَبدالله مُحَمّد بن صَالح بن مُحَمَّد بن سُـــلَيْمَان بـــن عبدالرَّحْمن العُثَيْمِين الوهيبيّ التميميّ، عَالِم وفقيهٌ، وأستاذ في كليَّة الشريعة بفرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسْلَامِيَّة في منطقة القصيـــم، تفـــرَّغ للتدريس، وامتاز بالعلـــم الغزير، والفَهْم الواضح للدِّين؛ عقيدةً وشريعةً، والأسـلوب الجَيِّد في العَرْض واتِّبَاع الحكمة في أسلوب الدَّعْوَة، موقع المكتبة الشاملة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/XnqHW
2. **مجموع فتاوى ورسائل ابن عثيمين** (303/18).
3. ابن فارس، **معجم مقاييس اللغة**، ص388؛ ابن منظور، لسان العرب، ص106.

قول الله -تعالى-: ﴿**وَكَانَ لَهُ ثَمَرٌ فَقَالَ لِصَاحِبِهِ وهو يُحَاوِرُهُ أَنَا أَكْثَرُ مِنْكَ مَالًا وأَعَزُّ نَفَرًا**﴾ [الكهف: 34]، أيْ: مالٌ كثيرٌ مُسْتَفَادٌ، ويُقال لكُلّ نَفْعٍ يَصْدُر عن شيءٍ "ثَمَرَتُهُ"، كقولهم: "ثمرة العلم العَمَل الصَّالح، وثَمَرَةُ العَمَل الصَّالح الجَنَّة"(1).

أمَّا اصطلاحًا؛ فقد اسْـــتَعْمَلَ الفُقَهَاء لفظ "الاســـتثمار" للدَّلالة على ما يُؤَدِّيه معناه اللُّغَوِيّ، أيْ تنمية المال وزيادته؛ حيثُ جاء في المنتقى شَرْحِ موطأ الإمام مالك في أَوَّل كتاب القِرَاض: أن يكون (لأبي موسى الأشعريّ النَّظَر في المال بالتثمير والإصلاح)(2)، وجاء في تفســـير الكَشَّاف عند قوله تعالى: ﴿ **ولا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا**﴾ [النســـاء:5]؛ أنَّهم "السُّفَهَاء المُبَذِّرُونَ الَّذِينَ يُنْفِقُونها فيما لا ينبغي، ولا يقومون بإصلاحها وتثميرها والتَّصَرُّف فيها"(3).

وفي الاقتصاد المُعَاصِر استُخْدِمَ مصطلح "الاستثمار" للتَّعْبير عن "ارتباطٍ مَاليٍّ بهدف تحقيق مكاسِبَ يُتَوَقَّع الحصول عليها خلال مدَّةٍ طويلةٍ في المستقبل"، وأحيانًا يُسْتَخْدَم لوَصْف "الإنفاق الرأســـمَاليّ الَّذي يكـــون غَرَضُهُ تحقيق عوائد مَاليَّة في فَتْرَةٍ زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة"، وهو بذلك يختلف عن أنواعٍ أخرى من الإنفاق لا يُرَاد بها تنمية الأموال؛ مثل: الإنفاق اليوميّ على الأجور أو الصِّيَانة أو شراء الموادّ الخَام، وغيرها(4).

وقد تَبَنَّتْ المَوْسُـــوعَة العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة للبنوك الإسْـــلامِيَّة مفهومًا شائعًا للاستثمار، فعرَّفتـــه بأنَّه: "توظيف النُّقُود لأيّ أجلٍ، في أيّ أصلٍ أو حَـــقّ مِلْكِيَّة، أو مُمْتَلَكاتٌ أو

1. ابن منظور، **لســـان العرب**، **القاموس المحيط** لفيروز أبادي، **المفردات** للأصفهانيّ، **بصائر ذوي التمييز في لطائف الكتاب العزيز** للفيروز ابادي، **أساس البلاغة**، مادة: ثمر.
2. أبو الوليد سليمان بن خلف بن سعد بن أيوب بن وارث التجيبي القرطبي الباجي الأندلسي، "**المنتقى في شرح المُوَطَّأ**"، مطبعة السعادة، مصر، الطَّبْعَة الأُولَى1332 هـ، ص772 .
3. أبو القاســـم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشريّ جار الله، "**الكشَّـــاف عن حقائق غوامض التنزيل**"، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثَّالثة، 1407هـ، ص471.
4. سيد الهواري، "**الاستثمار والتمويل طويل الأجل**"، مكتبة جامعة عين شمس، مصر،1978، ص43.

مُشَارَكَاتٌ مُحْتَفَظٌ بها للمُحَافَظَة على المال أو تنميته؛ سواءً بأرباح دوريَّة أو بزيادات الأموال في نهاية المُدَّة، أو بمَنَافِعَ غير مادِّيَّة"(1).

لكنَّ هذا التَّعريف عَبَّر عن الاستثمار بالتَّوظيف، والتَّوْظِيف كلمةٌ تَحْتَمِل معنى الإلزام، فيقال: وظَّفَ الشَّيْءَ على نفسه توظيفًا أيْ ألزمها إيَّاه، ولا يُقَال وظَّفَ المال بمعنى زاده، وإنَّما يقال: نَمَّى المال وثمَّره؛ فَالأَوْلَى استعمال كلمة تَنْمِيَة بدلًا من توظيف، كما أنَّ التعريف اقتصر على شكلٍ واحِد من أشكال الزَّكَاة وهو النُّقُود (العُمْلَة)، رَغْم أنَّ أموال الزَّكَاة لا تَقِف عند هذا الشَّكل من الأموال، بل هناك الأشكال العينيَّة، مثل: الزُّرُوع والثِّمار، والحيوانات، والمعادن وغير ذلك؛ فالأَوْلَى هنا التعبير بالأموال.
ومن التَّصَوُّرَات الشَّامِلَة لاستثمار أموال الزَّكَاة: "العَمَل على تنمية أموال الزَّكَاة لأيِّ أجَلٍ، وبأيَّةِ طريقة من طُرُق التَّنْمِيَة المَشْرُوعَة لتحقيق مَنَافع المُسْتَحِقِّينَ"(2)؛ فهو الأكثر دِقَّةً وشمولًا لكَافَّة صُوَر الزَّكَاة الَّتِي أوردتها الشَّرِيعَة الإسْلاميَّة.
وكما ذكرنا سابقًا؛ فقد اتَّفَق الفُقَهَاء على وُجُوب صَرْف الزَّكَاة إلى أهلها المذكورين في قوله تعالى: ﴿**إنمَّا الصَّدَقَات للفُقَرَاءِ والمَسَاكِين والعَامِلِينَ عَلَيْهَا والمُؤَلَّفَة قُلُوبُهُمْ وفي الرِّقَاب والغَارِمِينَ وفي سَبِيلِ اللَّه وابْنِ السَّبِيل فَرِيضَةً من اللَّه واللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ**﴾ [التوبة:60]؛ إذ إنَّ الزَّكَاة حقّ ثابت لهؤلاء الأصناف الثَّمَانِيَة في مالِ الأغنياء، فما دام أحدٌ من هذه الأصناف موجودًا، فالواجب أن يُدْفَع حَقُّه إليه ولا يتمّ تأخيره، لكنَّ الفُقَهَاء المُعَاصِرِينَ اختلفوا في حُكْم استثمار أموال الزَّكَاة لمصلحة الفُقَرَاء، وفيما يلي نستعرض آراء الطائفتين؛ المُجِيزَة والمُعَارِضَة.

أَوَّلًا: رَأْيُ المُجِيزِينَ لاستثمار أموال الزَّكَاة وأَدِلَّتهم

يرى فريق من الفُقَهَاء المُعَاصِرِينَ جَوَاز التَّصَرُّف في أموال الزَّكَاة عن طريق استثمارها وفق المفهوم السَّابِق من أجل تقوية نظام الأُمَّة، والَّذِي يتجلَّى في أمورٍ

1. سيد الهواري، **"الاستثمار والتمويل طويل الأجل"**، مرجع سابق، ص28.
2. محمد عثمان شبير، **"استثمار أموال الزَّكَاة.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة"**، مَجَلَّة دراسات الجَامِعَة الأردنيَّة، ج2، ص522، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lmuWB

كثيرةٍ، منها: حِفْظ الأموال ونماؤها، والتَّشْغيل، وتمويل الجهاد، وغيرها، وهذه المعاني ذكرها ابن تيمية بقوله: "إنَّ الله جعل الصَّدَقَة في مَعْنَيَيْن: أحدهما: سدّ خَلَّة المُسْلِمينَ، والثَّاني: مَعُونَة الإسـلام وتقويته"(1)، وتزداد الأهَمِّيَّة المُلِحَّة للنَّظَر في هذا الأمر مع تَزَايُد عدد المُحْتَاجِينَ إلى الزَّكَاة في العالَم الإسْلاميّ؛ أفرادًا وجماعات، مِمَّا يَقْتَضِي النَّظَر فيما يُضَاعِف الأموال والثَّرَوات لسَدِّ حاجاتهم، ولا يأتي ذلك إلَّا باستثمار جزءٍ من الزَّكَاة بَدَل صَرْفها بقيمتها الحَقِيقِيَّة(2).

ومن الفُقَهَاء الَّذِينَ ذهبوا إلى هذا القول: الأسـتاذ مصطفى الزَّرْقَا والدكتور يوسف القرضاويّ والشـيخ عبدالفتاح أبو غُدَّة، والدكتور عبدالعزيـز الخياط، والدكتور عبدالسلام العباديّ، والدكتور محمد صالح الفرفور، والدكتور حسن عبدالله الأمين، والدكتور محمد فاروق النبهان(3)، وهذا الرَّأْيُ أيّدته لجنة الفتوى في وزارة الأوقاف الكويتيَّة ومجمع الفِقْه الإسْلاميّ من حيث المبدأ، فقد جاء في قرار المجمع ما يلي: "يجوز من حيث المبدأ توظيف أموال الزَّكَاة في مشـاريعَ اسْـتِثْمَارِيَّة تنتهي بتمليك أصحاب الاسـتحقاق للزَّكَاة، أو تكون تابعة للجهة الشَّرْعِيَّة المسـؤولة عن جَمْع مال الزَّكَاة وتوزيعها على أنْ تكون بعد تلبية الحاجة الماسَّـة الفَوْرِيَّة للمُسْتَحِقِّينَ، وتوافر الضَّمانات الكافية للبُعْدِ عن الخسائر" (4).

---

1. تقـي الدِّيـن أبو العباس أحمد بن عبدالحليم بن تيميـة الحرانيّ، **"مجموع الفتاوى"**، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 1416هـ/1995م، 25/27.
2. الدكتـور يوسـف القرضـاوي، **"آثار الـزَّكَاة في الأفراد والمجتمعـات"**، مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسـلامي، العـدد الثالث، الجُزْء الأَوَّل، ص44؛ محمد فـاروق النبهان، "الاتِّحاد الجماعيّ في التشريع الاقتصاديّ الإسلاميّ"، مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلاميّ، العدد الثالث، الجُزْء الأَوَّل، ص293-288؛ عبدالعزيز الخياط، "توظيف أموال الزَّكَاة في مشـاريع ذات ريع بلا تمليك فرديّ للمسـتحِقّ"، مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلاميّ، العدد الثالث، الجُزْء الأَوَّل، ص371.
3. الفرفور، محمد عبداللطيف. **"توظيف الزَّكَاة في المشـاريع ذات الرِّيع"**، مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسـلامي، العدد الثالث، جدة، ص319.
4. **مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلامي** عدد 3 ج1/421.

وذهب المجيزون لاستثمار أموال الزَّكاة إلى أنَّ أموال الزَّكَاة الَّتي تُصْرَف مُبَاشَرةً على المُسْـــتَحِقِّينَ، فإنَّ هؤلاء المُسْتَحِقِّينَ ينتفعون منها انتفاعًا آنيًّا، أمَّا الأموال الَّتي تُستَثْمَر في مشـــاريعَ فإنَّ نَفْعها سَيَسْتَمِرّ ويعود النَّفْع على المُسْـــتَحِقِّينَ باستمرار، وإنَّ عَمَليَّة استثمار أموال الزَّكَاة ما هي إلَّا من باب تنظيم صَرْف الزَّكَاة[1]، لكنَّ أكثر المُجيزِينَ لاســـتثمار أموال الزَّكَاة اشـــترطوا أن يَتِمّ تغطية الحاجات العَاجِلَة للفُقَرَاء والمساكين وبقيَّة المُسْتَحِقِّينَ للزَّكَاة، فإنَّ فاضت أموال الزَّكاة وزادت عن سدّ الحاجات الأَسَاسيَّة للمُسْـــتَحِقِّينَ لها؛ فحينئذ يجوز اســـتثمار أموال الزَّكَاة، وأمَّا إنْ لم تَكْفِ أموال الزَّكَاة الحاجات الأَسَاسِيَّة للمُسْتَحِقِّينَ لها فلا يصحّ تأخير صَرْف الزَّكَاة بحجَّة استثمارها.

واشـــترطوا كذلك أن يتمّ اســـتثمار أموال الزَّكَاة في مجالاتٍ مشروعةٍ، فلا يجوز اســـتثمارها في البنوك الربويَّة مقابل الرِّبا (الفائدة)، وألَّا تُوضَع أموال الزَّكَاة في مشاريع اسْـــتِثْمَاريَّة إلَّا بعد دراسة الجدوى الاقْتِصَاديَّة من تلك المشاريع، وأن يَغْلِب على الظَّنّ أن تكون رابحةً -بإذن الله-. وكذا اشترطوا أن يَنْتَفِعَ من الأموال المُستَثْمَرَة وأرباحها المُسْـــتَحِقُّونَ للزَّكَاة فقط، وأن يتولَّى الإشراف على استثمار أموال الزَّكَاة أيدٍ أمينة على تلك الأموال[2].

أمَّا بشأن الأَدِلَّة الَّتي استند إليها مؤيِّدُو هذا الرَّأْي في جواز ذلك فهي مُتَعَدِّدَة، ومنها:

- **دلّت السُّـــنَّة النَّبَوِيَّة وعمل الخلفاء الرَّاشِدِينَ على جواز ذلك**، فورد عن النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- والخلفاء الرَّاشِدِين أنَّهم كانوا يستثمرون أموال الصَّدَقَة مـــن إبلٍ وغنَمٍ، فعن أنس -رضي الله عنه-: "أنَّ ناسًـــا مِن عُرَيْنَةَ اجْتَوَوْا المَدِينَةَ

1. شبير، محمد عثمان. **"استثمار أموال الزَّكَاة"**، موقع المسلم، 30 رمضان 1426ه، تاريخ الزيارة 29 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/S2dIZ؛ د. حســـام عفَّانة، "حكم اســـتثمار أموال الزَّكَاة"، شبكة يسألونك، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/j6YaK
2. عمر ســـليمان الأشـــقر، محمد نعيم ياسين، محمد ســـليمان الأشـــقر، **"أبحاث فِقْهيَّة في قضايا الزَّكَاة المعاصرة"**، دار النفائس للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 2004م، الجُزْء الثَّاني، ص516.

فَرَخَّصَ لهمْ رَسولُ اللَّهِ ﷺ أنْ يَأْتُوا إبِلَ الصَّدَقَةِ، فَيَشْرَبُوا مِن ألْبانِها،..." (1). كما أنَّ أمير المؤمنين عمر بن الخَطَّاب كان ينادي بمبدأ الإغْنَاء في مقولته المـأثورة لرعايا الدَّوْلَة الإسْلامِيَّة: "إذا أَعْطَيْتُم فأَغْنُوا"(2).

- وَوَرَدَ عـــن أمـــير المؤمنين عمر بن الخَطَّاب -رضي الله عنـــه-، أنَّه شَرِبَ لَبَنًا فأعجبه، فسأل الَّذِي سقاه من أين هذا اللَّبَنُ؟، فأخبره أنَّه ورَدَ على ماءٍ قد سمَّاه فإذا نَعَم(3) من نَعَم الصَّدَقَة، وهم يَسْقُونَ، فحَلَبُوا من ألْبَانِهَا، فجعلته في سِقَاء فهو هذا؛ فأدخل عمر بن الخَطَّاب يَدَهُ فاستقاء(4).

وممَّا يُسْـــتَأْنَس به في هذا الأمر أنَّه لمَّا قَدِمَ عـــلى عمر وفْدُ العراق، وكان فيهم الأحنف بن قيس سَيِّد بني تميم، وكان ذلك في يومٍ صائفٍ شديد الحَرّ، فوجدوا عمر يَطلي بعيرًا من إبل الصَّدَقَة بالقَطران في حَرّ الشـــمس، فلما دَنَوْا منه، قال عمر للأحنف: "يا أحنف، ضَعْ ثيابك، وهَلُمَّ فأعِن أمير المؤمنين على هذا البعير، فَإِنَّه من إبل الصَّدَقَة، فيه حَقّ اليتيم والأرملة والمسكين، فقال له رجل من القوم: يَغْفر الله لك يا أمير المؤمنين!، تأمُر عبدًا من عبيد الصَّدَقَة فيكفيكَ. فقال عمر: وأيُّ عَبْدٍ هو أعبدُ منِّي ومن الأحنف؟ إنَّه مَن وليَ أمر المُسْـــلِمينَ، يجب عليه ما يجب على العبد لسَيِّده في النَّصِيحَة وأداء الأمانة(5).

1. رواه البخاري في صحيحه 1501.
2. أبو عبيدٍ القاسم بن سلام بن عبدالله الهروي البغداديّ، "**الأموال**"، دار الهدي النبويّ، مصر، 2007م، ص 67.
3. **نعَم**: (اسم) والجمع : أنْعَامٌ ، والنَّعَمُ: المالُ السَّائِمِ؛ غنم وماعز وبقر، وأكثر ما يقع هذا الاسم على الإبل، وفي الحديث "حُمْر النَّعَم": هي كرائم الإبل يُضْرَب بها المَثَل في الرَّغَائب والنَّفائس، وهي الجِمَال الحُمْر، للمزيد معجم المعاني على الرابط: https://cutt.us/vFncE
4. مالـــك بـــن أنس، "**المُوَطَّأ**"، دار الفكـــر للطِّبَاعة والنَّشْر، بيروت، لبنان، الطبعـــة الرَّابِعَة، 1425ه.، الجزء الثاني، ص166.
5. ابن الجوزي، "**تاريخ عمر بن الخطاب**"، دار المعرفة للطِّبَاعَة والنَّشْر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص185.

وتَــدُلّ هذه الآثار على أنَّ الفاروق عمــر -رضي الله عنه- لم يكن يُبَادِر بإخراج الصَّدَقَة بعد اســتلامها من دافعي الــزَّكَاة؛ كَوْنَه كان يجعل لها مَرْعًى لتنميتها واســتثمارها، كما أنَّ الاحتفاظ بالماشــية عند الإمام أو نائبه يدلّ على سَعَة هذا الأمر، وأنَّ مبدأ الاستثمار غير مرفوضٍ.

لكن في الوقت ذاته لا يُمكن التَّســليم المُطْلَق بــأنَّ الاحتفاظ بهذه الإبل ضَرْبٌ من ضُرُوب الاســتثمار في أموال الزَّكَاة، فقد يكون ذلك لمُجَرَّد الاحتفاظ بهذه الحيوانات لحين تَوْزِيعها على المُسْــتَحِقِّينَ لا من أجل الاستثمار، وإنَّ ما يحدث من تَوَالُــدٍ ودَرٍّ للحليب هو من الأمور الطَّبِيعِيَّة غــير المقصودة، فلا تدلّ هذه الواقعة -بمُفْرَدها- على جواز إنشاء مشــاريع اسْتِثْمَارِيَّة بأموال الزَّكَاة بغرض الإنتاج طويل الأمد.

وبِشَــكْلٍ عَامّ فإنَّه بِفَرْضِ التَّسليم بأنَّ هذا الدَّلِيلَ لا يُجْزَم حقًّا بوجوب الاستثمار في مشــاريع طويلة الأجل، إلَّا أنَّه يَدُلّ بالتَّأْكِيد على جَوَاز استثمار أموال الزَّكَاة في إحــدى المصارف الشَرْعِيَّة لحين توزيعها أو توصيلها للمُسْــتَحِقِّينَ؛ لأنَّ هذا الاستثمار يكون حينئذٍ وسيلةً لحِفْظ مُخْرَجَات الزَّكَاة وتحقيق النَّفْع للمُسْتَحِقِّينَ من خلال توزيع الرِّيع، فلا حَرَج في ذلك إذن، خَاصَّةً بالاستناد إلى قول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "مَن استطاع منكم أن يَنْفَعَ أخاه فليفعل"(1).

- **قيــاس التَّصَرُّف في أموال الزَّكَاة على ما قام به عمر بن الخَطَّاب من تعطيل سَهْم المُؤَلَّفَة قلوبهم**، وحَبْسِهِ لأموال الغَنِيّ لينتفع بها المسلمون، وذلك عندما رأى الإسلام اشتدَّ عُودُهُ وعَظُمَت مِنَّته، وبَسَقَتْ دَوْحَتُهُ، ولم يكن بحاجة إلى استعطاف المُؤَلَّفَة قلوبهم لاســتدرار نفعهم واتِّقاء ضَرّهم، ووَقَفَ عنهم سهمهم من الزَّكَاة، وليس ذلك إلَّا لما أبْصَرَهُ من حكمة التَّشْرِيع، وأدركه من أبعاد المصلحة، وكان ذلك

1. أخرجه مسلم (2199).

على مرأى ومَسْـــمَع من المهاجرين والأنصار -رضي الله عنهم-، ولم يكن منهم نكيرٌ، فكان ذلك إجماعًا صامتًا.

وَلَئِنْ ســـاغَ اجتهاد وليّ الأمر في ذلك عندما يرى مصلحة الفُقَرَاء والمســـاكين مُتَعَيِّنَة في اســـتثمار نصيبهم في الزَّكَاة، بعد إشـــباع مَسْبَغَتهم، فإنَّه لأَحْرَى أن يجوز في نصيب المَصْرِف السَّـــابع وهو ســـبيل االله؛ لأنَّه مِن أصله مَوْكُول إليه ومَرْدُود إلى نَظَره.

قال الشـــيخ أحمد بن حمد الخليلي -مفتي ســـلطنة عمان-: "رُبَّمَا كان في صنيع عمر -رضي االله تعالى عنه- عندما حبَس الفَيْء على المُسْلِمِينَ لينتفعوا بريعه من غير أن يقتسموا أصْلَه ما يُسْتَأْنَس به لصِحَّة هذا النَّظَر وسلامة هذا الاتِّجَاه"(1).

- **الاســـتثمار في الزَّكَاة هو توسُّـــعٌ للقياس على مَصْرف "في سبيل الله" كأحد المصارف الرَّئِيسَـــة لأموال الزَّكَاة**؛ حيثُ لم يَقْصُره غالِـــبُ المُفَسِّرِينَ والفُقَهَاء عـــلى الجهاد فقط، كما قال الرَّازيّ: "واعْلَـــمْ أنَّ ظاهر اللَّفْظ في قوله: ﴿**وفي سبيل الله**﴾ لا يوجب القَصْر على كُلِّ الغُزاة، فلهذا المعنى نقل القَفَّال في تفسيره عـــن بعض الفُقَهَاء أنَّهم أجازوا صَرْف الصَّدَقَـــات إلى جميع وُجُوه الخَيْر؛ من تكفين المَوْتَى وعِمَارَة المَسَـــاجد؛ لأنَّ قوله: ﴿**وفي سبيل االله**﴾ عَامّ في الكُلّ"(2)، وبالتَّالي إذا جاز صَرْف الزَّكَاة في جميع وُجُوه الخير جَازَ صَرْفُهَا في تدشـــين المصانع وغيرها من المشاريع الاسْتِثْمَارِيَّة ذاتِ الرِّبْح الكبير الَّتِي تعود بالنَّفْع على المُسْتَحِقِّينَ لأموال الزَّكَاة.

لكن يجب الالتفات إلى أنَّ هذا الدليل غيرُ مُسَـــلَّمٍ بـــه عندَ كثيرٍ من المُفَسِّرِينَ والمُحَقِّقِينَ والفُقَهَاء الَّذِينَ يَقْصُرُون هذا المَصْرِف على الجهاد في سبيل الله فقط

1. أحمد بن حمد الخليلي، "**الفتاوى**"، صادر عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، 2003م، الجُزْء الأَوَّل، ص396.
2. فخر الدِّين الرازي، "**مفاتيح الغيب**"، دار الفكر - مصر، 1981م، ص90.

لا جميع وُجُوه الخير، وبالتَّالي لا يَتَوَجَّه للاســـتثمار في أموال الزَّكَاة قياسًا على التَّوسُّع في هذا المَصْرِف(1).

- **قِيَاس اســـتثمار مال الزَّكَاة قَبْل دَفْعِهَا لمُسْـــتَحِقِّها على ما ورد في السُّـــنَّة من استثمار مال الفقير المالك له وتنميته**، ومن ذلك ما روي عن أنس بن مالك: " أنَّ رجلًا من الأنصارِ أتى النبيَّ ﷺ يســـألُه فقال: أمَا في بيتِكَ شيءٌ؟ قال: بلى؛ حِلْسٌ نَلْبَسُ بعضَه، ونَبســـطُ بعضَه، وقعبٌ نشربُ فيه من الماءِ. قال: ائْتِنِي بهما. قال: فأتاه بهما، فأخذهما رســـولُ اللهِ ﷺ بيده وقال: مَن يَشْتَرِي هذينِ؟ قال رجلٌ: أنا آخذهما بدرهمٍ. قال: من يزيد على درهمٍ؟ مَرَّتَيْنِ أو ثلاثًا قال: رجلٌ أنا آخذُهما بدرهمينِ فأعطاهما إيَّاه، وأخذ الدِّرْهَمَيْنِ وأعطاهما الأنصاريَّ، وقال: اشـــترِ بأحدِهما طعامًا فانبذْهُ إلى أهلِكَ، واشترِ بالآخر قَدُومًا فَأْتِنِي به فأتاه به فشـــدَّ فيه رســـولُ الله ﷺ عُودًا بيدِه، ثُمَّ قال له: اذهبْ فاحتطبْ وبعْ ولا أَرَيَنَّكَ خمســـةَ عشرَ يومًا. فذهب الرَّجُلُ يحتطبُ ويبيعُ فجاء وقد أصاب عشرةَ دراهمَ فاشـــترَى ببعضِها ثوبًا وببعضِها طعامًا فقال رسول الله ﷺ هذا خيرٌ لكَ من أن تجيءَ المســـألةُ نكتةً في وجهِكَ يومَ القيامةِ؛ إنَّ المســـألةَ لا تصلَحُ إلَّا لثلاثةٍ: لذي فقرٍ مُدْقعٍ، أو لذي غُرْمٍ مُفْظِعٍ، أو لذي دَمٍ مُوجِعٍ"(2).

لكـــنَّ بعض المُحَدِّثِينَ يَرَوْنَ أنَّ هذا الحديث إســـناده ضعيفٌ، ولا يُحْتَجُّ به، وأنَّه على فَرْض التَّسْلِيم بِصِحَّة الحديث، فهو حديثٌ عَامّ في الاستثمار والإنتاج، ولم يختصّ به النَّبِيّ الاستثمار في أموال الزَّكَاة على وجْه التحديد.

- **الاســـتدلال بما ورد عن النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-** أنَّه أعطى عُرْوَةَ البَارقيّ دينارًا ليشـــتري له به شاةً، فاشـــترى له به شَاتَيْنِ؛ فباع أحدَهما بدينارٍ، وجاءَه

1. شـــمس الأئمة السرخسي، "**المبســـوط**"، دار المعرفـــة، بيروت، 2009م، الجزء الثالـــث، ص10؛ القرطبي، **الجامع لأحكام القرآن**، ج8، ص-185 الفوزان، **استثمار أموال الزَّكَاة**، ص129-128.
2. أخرجه أبو داود (1641)؛ وابن ماجه (2198).

بدينارٍ وشـــاةٍ، فدعا له الرَّسُول بالبَرَكَة في بيعه"[1]، فعُرْوَة هنا تَاجَرَ في مالٍ لم يُـــوَكَّل بالاتِّجار به، وهذا يدلُّ من وجهة نظر الفريق المُؤَيِّد على جواز اســـتثمار مال الغَيْرِ دون إذنِ مالكه؛ لأنَّ النَّبيّ أقرَّه على عُرْوَة ودعا له بالبَرَكَة، وإذا جاز اســـتثمار المال الخاصّ دونَ إذْنِ صاحبه فيجوز للإمام أو نائبه استثمار أموال الـــزَّكَاة بِغَيْر إذنِ مُسْـــتَحِقِّيه، طالما يرى الإمام أنَّـــه في صالِحِهم ويَدْفَع عنهم الضَّرَر.

لكـــنْ هناك مَن يرى أنَّ هذه الواقعة "واقعـــة عَيْن"، وأنَّه من المُحْتَمَل أن يكون عُرْوَةُ وكيلًا للنَّبِّيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- في البيع والشِّرَاء معًا، وبالتَّالي لا يجوز تعميمهـــا على أموال الزَّكَاة[2]، والجواب على ذلـــك أنَّ احتمال التَّوكيل بالبيع والشِّرَاء بعيدٌ للغاية؛ لأنَّ ظاهر الحديث أنَّه كان مُوَكَّلًا بالشِّرَاء فقط، وأنَّ حاجة الرَّسُـــول -صلَّى الله عليه وســـلَّم- كانت داعيةً للشِّرَاء دون البيع، وبالتَّالي يكون الرَّسُول قد أجاز التَّصَرُّف في أمواله دون إذنه، وهو ما يجيز الاستثمار في أموال الزَّكَاة دون إذن مُسْتَحِقِّيها.

- **القياس على جواز اســـتثمار المُسْتَحِقِّينَ للزَّكَاة بعد الحصول عليها**؛ فإذا جاز دَفْعُها إليهم من أجل اســـتثمارها وتأمين كفايتهم وتحقيق إغاثتهم، جاز بالتَّالي اســـتثمار أموال الزَّكَاة مِن قِبَل وليِّ الأمر أو مَن ينوب عنه بشرط أن يُدِرّ هذا الاستثمار رِيُوعًا دائمة تُنْفَق في حاجات المُسْتَحِقِّينَ[3].

لكنَّ هناك مَن يعترض على هذا الدَّليل مُؤَكِّدًا أنَّه لا يَصِحّ هنا القياس لوُجُودِ فَارِقٍ واضِح، وهو أنَّ اســـتثمار مُسْـــتَحِقِّي الزَّكَاة بعد قَبْضها يكون مِن قِبَلِهم أنفسهم

1. أخرجه البخاري في صحيحه (3642).
2. أحمـــد بن علي بن حجر أبو الفضل العســـقلاني الشَّـــافِعِيّ، **"فتح البـــاري شرح صحيح البخاري"**، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 1379ه، الجزء السادس، ص634.
3. محمد عثمان شـــبير، **اســـتثمار أموال الزَّكَاة**، مَجَلَّة دراسات الجامعة الأردنيَّة، المجلد الحادي والعشرون (أ)، العدد 5، 1994م، ص27.

وهم المَالِكُون الجُدُد لهذا المال، وهذا لا يَتَحَقَّق في حالة استثمار الزَّكَاة مِن قِبَل وليّ الأمر أو نائبه؛ لأنَّهم لا يملكون بالفِعْل هذه الأموال وإنَّمَا يُدِيرُونها فقط.
وفي المقابل يرى الفريق المُؤَيِّد أنَّه إنْ كان التَّسْليم بامتلاك الأموال شَرْطًا لجواز الاستثمار؛ فإنَّ الإمام أو نائبه يُعَدَّان وكيلَيْن عن المُسْتَحِقِّينَ للزَّكَاة، فهما بقبضهما لأموال الزَّكَاة من أصحابها يتملَّكان هذه الأموال نيابةً عن الفُقَرَاء، وإذا حدَث التَّمَلُّك فقد وُجِدَ إذَنْ ما يُسَوِّغ لهما استثمارها، نَاهِيكَ عن أنَّه يمكن القول: إنَّ التَّمليك الجَمَاعِيّ للمُسْتَحِقِّينَ يَتَحَقَّق عند استثمار أموالهم من قِبَل الإمام أو مَن يُوَكِّلُه(1).

- **القياس على جواز استثمار أموال الأيتام مِن قِبَل الأوصياء؛ بدليل قوله تعالى:** ﴿ **ولا تَقْرَبُوا مَالَ اليَتِيم إلَّا بالَّتي هي أَحْسَنُ** ﴾ [الأنعام:152]، وبقوله -صلَّى االله عليه وسلَّم-: "ابْتَغُوا في أموال اليتامى لا تُذْهِبُهَا أو تَأْكُلُهَا الصَّدَقَة"(2)، وقوله كذلك: "ألا مَن وليَ مَالِ يَتيمٍ فَلْيَتَّجِرْ له فيه، ولا يتركه فتأكله الزَّكَاة"(3)، وهي دعوةٌ صريحة لحفظ الأموال وتنميتها باستثمارها؛ فإذا جاز استثمار أموال الأيتام وهي مَمْلُوكَةٌ حقيقةً لهم، جاز بالتَّالي استثمار أموال الزَّكَاة قبل دَفْعها إلى المُسْتَحِقِّينَ لتحقيق مَنَافع لهم؛ فهي ليست بأشدّ حُرْمَةً من أموال الأيتام، كما أنَّ في استثمار جزءٍ من رصيد مال الزَّكَاة حِفْظٌ ونمَاءٌ له، وتحسين مستويات إنتاجه ومُضَاعَفَة قُدُرَاته وطَاقَاته الإنتاجيَّة، خَاصَّة وأنَّ الزَّكَاة عاملٌ مُهمّ من عوامل حِفْظ مال الأُمَّة الإسْلاميَّة وحمايته من مخاطر الاكتناز والنُّقْصَان.

وهناك مَن لا يُؤَيِّد هذا الفَهْم فيقول: إنَّ أموال الأيتام مَمْلُوكَةٌ لهم على وجْه التَّحْقيق، ولهم الحَقّ ولأوصيائهم التَّصَرُّف فيها تَصَرُّف المُلَّاكِ بالبَيْع أو الشِّرَاء

1. **مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلامي**، العدد 3، ج1، ص372 وما بعدها.
2. أحمد بن الحسين بن علي، **سنن البيهقي الكبرى**، دار الكتب العلميَّة، الطبعة الثالثة، لبنان، 1424ه-2003م، ص 107.
3. ابن عبدالبر، **الاستذكار**، 4/7.

أو الاستثمار، على عكس أموال الزَّكَاة إذا حصل عليها الإمام أو نائبه فَصِفَةُ المِلْك ليسـت مُتَحَقِّقَة فيها حتَّى يقوم باسـتثمارها والتَّمَلُّك شَرْطٌ للتَّصَرُّف، هذا إلى جانب أنَّ استثمار مال الأيتام يكون خاصًّا بالأموال الزَّائِدَة عن حاجاته الأصليَّة بدليلِ وُجُوب الزَّكَاة فيها، لكنَّ الغالب على أموال الزَّكَاة أنَّها ليسـت زائدةً عن حاجات المُسْتَحِقِّينَ، ولذا لا يجوز القياس على أموال الأيتام(1).

لكنْ كما ذكرنا في الدَّلِيل السَّابِق فإنَّ الإمام أو نائبه يُعَدَّان وكِيلَيْنِ عن المُسْتَحِقِّينَ للزَّكَاة، وقَبْضُهما لأموال الزَّكَاة كقَبْض المُسْـتَحِقِّينَ تمامًا، وكما أنَّ لمُسْـتَحِقِّيهَا الحَقّ في استثمارها فإنَّ للإمام ونائبه الحَقّ ذاته بما فيه الصَّالح لهم، وفي حالة أموال الأيتام فإنَّ ولاية الإمام أو نائبه أكثر قُوَّة وشُمُولِيَّة من ولاية الوَصِيّ على اليَتِيم وأكثر اتِّساعًا من حيث جَوَاز التَّصَرُّف.

ثانيًا: رَأْيُ المُعَارِضِينَ لاستثمار أموال الزَّكَاة وأَدِلَّتهم

في مُقَابِل المُجِيزِينَ لاستثمار أموال الزَّكَاة؛ ذهب جمهور العلماء إلى مَنْع ذلك، ومِمَّن ذهبُوا إلـى هذا الرَّأْي الـدكتور وهبـة الزحيليّ، والدكتور عبدالله علوان، والدكتور محمد عطا الـسيد، والـشيخ محمـد تقـي العثمانيّ، وهو ما أفتت به اللَّجْنَة الدَّائِمَة للبحوث العِلْمِيَّة والإفتاء(2) في المملكة العربيَّة السـعوديَّة(3)، **وأدلّتهم في منع ذلك كما يلي:**

---

1. شـبير، محمَّد عثمان. **"اسـتثمار أموال الزَّكَاة.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة"**، مَجَلَّة دراسـات الجامعة الأردنية، ج2، ص522. ويُنْظَر أيضًا: محمد عثمان شبير، استثمار أموال الزَّكَاة.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة، مرجع سابق، ص23.
2. **اللَّجْنَـة الدَّائِمَـة للبحوث العلميَّة والإفتاء:** إحدى اللِّجان العلميَّة المُعْتَـبَرَة في العصر الحاضر، تَضُمّ نُخْبَة من كبار أهل العلم في المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، تأَسَّسَتْ في بداياتها للإشراف على الشؤون الدينيَّة في إدارة صغيرة تقوم بالإشراف على الشـؤون الدينيَّة، وبعد فترةٍ من تأسيسـها صدر المرسوم المَلَكِيّ الَّذي يقضي بتحويل مسمَّى الدَّار لتكون الرِّئَاسَـة العامَّة للبحوث العلميَّة والإفتاء والدَّعوة والإرشـاد، وأُسْـنِدَتْ رئاستها إلى الشيخ محمد بن إبراهيم آل الشيخ بموجب الأمر المَلَكِيّ رقم 139،1 في 8 /7 /1391هـ1971-م، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/6t3Lq
3. **مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلامي**، العدد الثالث، -1/335 406.

- **استـــثمار أموال الزَّكاة يؤدِّي إلى تأخير دَفْع الـــزَّكَاة إلى أهلها،** أو مَنْع دَفْعها بالكُلِّيَّة، إذا حصلت خســـارة للمشروع وذهـــب رأس المال المُتَمَثِّل في الزَّكَاة، في حـــين أنَّ الزَّكَاة تَجِبُ على الفَوْر عنـــد اكتمال النِّصَاب ومرور الحَوْل، أو حلول زَمَنِهَا وتوفُّر شروط إخراجها كما في زكاة الزُّرُوع والحيوانات وعُرُوض التِّجَارَة والـــرِّكاز وغيرها، وبالتَّالي فلا يجوز تأخيرها عن وقتها، وهو مَذْهَب أبِي حنيفة وصاحِبَيْهِ(1)، والمَذْهب عند المَالِكِيَّة(2)، والشَّافِعِيَّة(3)، والحَنَابِلَة(4).

وقد استدلُّوا على وجوب إخراج الزَّكَاة على الفَوْر وعدم جواز التأخير فيها بقوله -تعـــالى-: ﴿**وآتُوا حَقَّه يَوْمَ حَصَادِه**﴾ [الأنعام: 141]، وحديث عُقْبَة بن الحارث -رضي الله عنه- قال: صلَّى بنا النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- العصر، فأَسْرَعَ، ثُمَّ دخـــل البيت، فلم يلبث أن خرج، فقلتُ أو قِيلَ له؟ فقال: "كنتُ خَلَّفْتُ في البيت تِبْرًا(5) من الصَّدَقَة، فكرهتُ أن أُبَيِّتَه؛ فقَسَمْتُه"(6).

وقول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-:"ما خَالَطَت الصَّدَقَةُ مالًا قَطُّ إلَّا أهلَكَتْهُ"(7)؛ وهذه الأدِلَّة وغيرها تدلُّ على وجوب الفَوْرِيَّة، وخَاصَّةً كَوْن حاجة الفُقَرَاء نَاجِزَةً.

قـــال ابن حجر -رحمـــه الله -:"قال ابن بطال: فيه أنَّ الخير ينبغي أن يُبَادر به؛ فإنَّ الآفات تَعْرِضُ، والموانع تَمْنَعُ، والموت لا يُؤْمَن، والتَّسْوِيف غير محمود.. وهو أخلصُ للذِّمَة، وأنفَى للحاجة، وأبعـــدُ من المَطْل المذموم، وأرضَى للربّ، وأمحى للذَّنْب"(8).

1. **بدائع الصنائع**، للكاساني، (2/ 3)، **والبناية**، للعينيّ، (3/ 348)، وشرح **فتح القدير**، لابن الهمام، (2/ 165).
2. **الكافي**، لابن عبدالبر، (1/ 303)، **والذخيرة**، للقرافي، (3/ 139)، **والتاج والإكليل**، للمواق، (3/ 253)، **وحاشـــية العدوي** (2/ 407).
3. **الأم**، للشافعي، (2/ 24)، والبيان، للعمراني، (3/ 160)، **والحاوي**، للماوردي، (3/ 91)، **وروضة الطالبين**، للنووي، (2/ 204).
4. **مســـائل الإمام أحمد برواية ابنه صالح**، (1/ 125)، **والمغني**، لابن قدامة، (2/ 541)، **والفروع**، لابن مفلح، (2/ 413)، **وشرح الزركشي على مختصر الخرقي**، (2/ 465)، **والإنصاف**، للمرداوي، (3/ 186).
5. التِّبْر هو الذَّهب. **غريب الحديث**، للخطابي، (1/ 247).
6. أخرجه البخاري في كتاب (24) **الزَّكَاة**، باب (20) من أحب تعجيل الصدقة من يومها، ص(284)، برقم 1430.
7. أخرجه الحميدي في «**المسند**» (237) واللَّفْظُ له، والبخاري في «**التاريخ الكبير**» (1/180)، والترمذي في «**العِلَل الكبير**» (188).
8. **فتح الباري شرح صحيح البخاري**، للحافظ ابن حجر العسقلاني (4/ 52).

وقـــال الإمام النَّوَوِيّ -رحمه الله-: "مذهَبُنَـــا أنَّها إذا وجَبَتِ الزَّكاة، وتمكَّن من إخراجهـــا، وجَبَ الإخـــراج على الفَوْر، فإنَّ أخَّرها أَثِـــمَ، وبه قال مالك وأحمد وجمهور العلماء"(1).

إذن مَنْعُ جمهور الفُقَهَاء من اســـتثمار أموال الزَّكاة؛ لكَوْنِهِ يتعارض مع الفَوْرِيَّة في إيصال الزَّكَاة إلى مُسْـــتَحِقِّيهَا، كما أنَّ اســـتثمار أموال الزَّكَاة في المشاريع المختلفـــة يؤدِّي إلى انتظار أرباحهـــا، وبالتَّالي يؤدِّي إلى تأخير توزيعها، فضلًا عمَّا قد يُعرِّضها للخَسَـــارة؛ لأنَّ الاســـتثمار والتِّجَارَة في أمـــوال الزَّكَاة تَحْتَمِل الرِّبح والخَسَارة، كما خَشِيَ جمهور العلماء على أموال الزَّكَاة من الضَّياع إذا تَمَّ استثمارها؛ خَاصَّةً إذا تولَّى ذلك غير الأمناء.

لكنَّ هناك مَن يرى أنَّ شَرْط الفَوْرِيَّة يختصّ بالمُزكِّي لا الإمام أو مَن يَنُوبه، فإذا مـــا وصلت الزَّكَاة إلى يَدِ الإمام أو نائبه يكون الشَّرط قد تَحَقَّق، ويجوز للإمام تأخير قِسْـــمتها لما يراه في الصَّالح؛ فإنَّ اجتهد ورأى أنَّ المصلحة تقتضي تأخير الزَّكَاة كان له ذلك، واســـتدلَّ هؤلاء على ذلك بما رواه أنس بن مالك -رضي الله عنه- حين قال: " غَدَوْتُ إلى رَســـولِ اللَّهِ ﷺ بعَبْدِ اللَّـــهِ بنِ أبي طَلْحَةَ، لِيُحَنِّكَهُ، فَوافَيْتُهُ في يَدِهِ المِيسَمُ يَسِمُ إبِلَ الصَّدَقَةِ"(2)؛ وهذا الحديث يدلّ على جواز بقاء تلك الإبل وتأخير قِسْـــمتها، وأنَّهَا لو عُجِّلَ توزيعها لاســـتغنى الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم- عن وسْمها.

وإذا سَـــلَّمْنَا بأنَّ اســـتثمار أموال الزَّكَاة قد يُعرِّضها للخسارة في بعض الأحيان وتَأَخُّر الأموال عن المُسْـــتَحِقِّينَ؛ فإنَّ هذا لا يمكن الاســـتناد إليه كمُبَرِّر لعدم استثمار أموال الزَّكَاة؛ لأنَّه على جَانِبٍ آخر قد يحتمل المَكْسَب وتنمية المال، وهذا

1. المجموع شَرْح المُهَذَّب، للإمام النَّوَوِيّ (5/335).
2. أخرجـه البخـاري في صحيحه 1502. ومعنى: "وفي يدِه المِيسَـمُ يسِـمُ إبلَ الصَّدقةِ، أي: يكـوي بهذه الآلةِ إبلَ الصَّدقةِ؛ لتُحدِثَ فيها وَسْمًا، أي: علامةً خاصَّةً بها تختلِفُ عن سواها، فتُميِّزها عن غيرِها".

يَعْتَمِد على البَحْث والتَّدْقيق في المشروعات الاسْــتِثْمَاريَّة قَبْل خَوْضِها ودراستها دراســةً وافِيةً مِن قِبَل أهل الاختصاص والكَشْــف عن مواطن قُوّتها وضَعْفها والاختيار بين أقلّها مخاطرةً والتَّنَبُّؤ باحتمالات المَكْسَب والخسارة، فهذا يُضْعِف فُرَص فَشَل المَشْرُوع الاستثماريّ ويَضْمَن بنِسْبَةٍ كَبِيرةٍ حماية الأموال.

- **المِلْكِيَّة شرطٌ أسَــاسِيّ من شروط جواز التَّصَرُّف في المال باستثماره أو هِبَتِه أو وَقْفه، أو إنفاقه في كَافَّة صُوَر الإنفاق الجائزة شرعًا:** فمن شروط استثمار أيّ مالٍ أن يكون مملوكًا لصاحبه مأذونًا له بالتَّصَرُّف فيه؛ ففي المَوْسُــوعَة الفقْهيَّة الكُوَيْتِيَّة: "لِكَيْ يكُونَ الاسْتِثْمَارُ حَلالًا يُشْتَرَطُ في المَال المُسْتَثْمَرِ أَنْ يَكُونَ مَمْلُوكًا، مِلْكًا مَشْرُوعًا للمُسْتَثْمِرِ، أو لِمَنْ كَانَ المُسْتَثْمِرُ نَائِبًا عَنْهُ نِيَابَةً شَرْعِيَّة أو تَعَاقُدِيَّةً، فإنَّ لَمْ يَكُنْ كَذلك لَمْ يَحِل اسْتِثْمَارُهُ، كَالمَال المَغْصُوبِ أَوِ المَسْرُوقِ، وكَذلك لا يَحِل اسْتِثْمَارُ الوَدِيعَةِ؛ لأنَّ يَدَ الوَدِيعِ يَدُ حِفْظٍ"(1).

فالمُوَكَّل في توزيع الزَّكَاة حُكْمُهُ هنا حُكْم المُزكِيّ؛ فالاستثمار لا يقوم إلَّا على مالٍ مملــوكٍ، والمُوَكَّل هنا ليس له مِلْكٌ؛ وهذا ما ذهب إليه بعض الفُقَهَاء المُعَاصِرينَ؛ فالشيخ ابن عثيمين -رحمه الله- وفي مَعْرِض جوابه على سؤالٍ عن حُكْمِ استثمار بعض الجمعيَّات الخَيْرِيَّة لأموال الزَّكَاة قال: "وَأَمَّا استثمارها في شراء العقارات وشَــبَهِهَا فلا أرى ذلك جائزًا؛ لأنَّ الواجب دَفْع حاجة الفقير المستحِقّ الآن، وأمَّا الفُقَرَاء في المســتقبل فأمرهم إلى الله(2)؛ وأكَّــد علماء اللَّجْنَة الدَّائِمَة للبحوث العلميَّة والإفتاء على هذا الطَّرْح بجوابهم حول اســتثمار أموال الزَّكَاة مِن قِبَل الجمعيَّات الخَيْرِيَّة: إذا كان المال المذكور في السُّؤال من الزَّكَاة، فالواجب صَرْفه في مصارفــه الشَّرْعِيَّة من حين يصل إلى الجَمْعِيَّة، وأمَّا إن كان من غير الزَّكَاة

1. **المَوْسُوعَة الفِقْهِيَّة الكويتيَّة**، سلسلة فِقْهِيَّة محكمة صادرة عن وزارة الأوقاف والشئون الإسْلَامِيَّة - الكويت، عدد الأجزاء : 45 جزءًا، الطبعة الثانية 1404 - 1427 هـ ، طبعة دار السلاسل - الكويت، (3/183).
2. **لقاءات الباب المفتوح** (167/1).

فـــلا مَانع من التِّجَارَة فيه لمصلحة الجَمْعِيَّة؛ لما في ذلك من زيادة النَّفْع لأهداف الجَمْعِيَّة وللمُسَاهِمِينَ فيها"(1).

لكنَّ شَرْط المِلْكِيَّة ليس شرطًا مُطْلَقًا في الزَّكَاة، فقد أجاز كثير من علماء الشَّرْع صَرْف الزَّكَاة بغير تَمَلُّك في بعض صُوَرها، مثل: شراء العبيد وعِتْقِهم(2)، وحتى لو سلّمنا باشـــتراط التَّمْليك، فسيكون في صورته الفَرْدِيَّة الَّتِي فَرَضَتْهَا ظروف الزَّمَن القديم، لكن في واقعنا المُعَاصِر نجد أنَّ الاستثمار في أموال الزَّكَاة يُوفِّر بالفعـــل تمليكًا جماعيًّا للأفراد المُسْـــتَحِقِّينَ لكن ينوب عنهم في إدارة هذا المال الإمام أو مَن يُوكِّله حتى تُصْرَف لهم الأموال المُســـتَثْمَرَة، أيْ: أنَّ تمليك الوكلاء تمليكٌ ضِمْنِيّ للمُسْتَحِقِّينَ.

- **اســـتثمار أموال الـــزَّكَاة تحريفٌ وابتداعٌ لصورة العبـــادة**، وتغييرٌ لأحكامها الشَّرْعِيَّـــة: الزَّكَاة عبادةٌ لها أركانها وشروطهـــا وأحكامها، ويجب في العبادات أداؤها كما أمَر الله -ســـبحانه وتعالى-، فإنَّ زكاة الذَّهَب والفِضَّة يجب إخراجها مـــن نفس المال ذَهَبًا أو فِضَّة، وزكاة الـــزُّرُوع كذلك لا يجوز تبديلها بمالٍ آخر، ومصارف الزَّكَاة لا يجوز زيادتها أو الانتقاص منها، والقائلون بجواز اســـتثمار أموال الزَّكَاة يُبَدِّلُون أحكامها.
- **لا يجوز اللُّجُوء إلى صَرْف أموال الزَّكَاة بغير الوجه الأســـاسيّ الَّذِي ورد فيه النصّ القرآنيّ**، وهو كفاية حاجة الفُقَرَاء والمســـاكين وغيرهم، وبما أنَّ الزَّكَاة لا تَفي بكُلّ ذلك فلا يجوز توجيهها إلى الاستثمار، و"إنَّ توظيف الزَّكَاة في مشاريعَ ذاتِ ريعٍ بلا تمليكٍ فَرْدِيّ للمُسْـــتَحِقِّينَ لا يمكن أن يَتِمّ إلَّا إذا وجَدَ مُسْـــتَحِقُّو الـــزَّكَاة حاجاتهم، وبقَدْر الكفاية المُحَدَّدَة لهم؛ لأنَّه لا بُدَّ أن يُعْطَى الفقيرُ القَدْرَ

1. **فتاوى اللَّجْنَة الدائمة**، (9/403، 404).
2. شبير، محمد عثمان. **استثمار أموال الزَّكَاة**.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة، مَجَلَّة دراسات الجامعة الأَرْدُنِيَّة، ج2، ص522.

الَّـــذِي يُخْرِجُه من الفَقْر إلى الغِنَى، ومِن الحاجة إلى الكفاية على الدَّوَام.. فإذا مـــا وجَدَ كُلّ ذي حَقٍّ حَقَّه من أموال الصَّدَقَة، وفاضت فيمكن بعد ذلك توجيهها إلى الاستثمار"(1).

لكنَّ هَذَيْنِ الاستِدْلالَيْنِ يعيبهما عَدَم الالتفات لِكَوْن الاستثمار عملًا واضحَ النَّفْع للمُسْـــتَحِقِّينَ وأنَّه تطبيقٌ عَمَليّ لتوزيع الزَّكَاة في مصارفها المُحَدَّدَة شرعًا، أيْ: أنَّـــه لصالح أصحاب هذه المصارف وليس تجاوزًا لهم؛ لأنَّ الرِّيُوعَ الَّتي تَنْتِجُ من الاســـتثمار تعود إلى المُسْتَحِقِّينَ مع أرباحها وكُلّ ما فعله الإمام أو مَن يَنُوب عنه هو زيادة أموال الزَّكَاة بالاستثمار لِتُلَبِّي حاجات المُسْتَحِقِّينَ المُتَزَايِدَة، فالاستثمار يُعَدُّ اجتهادًا في كَيْفِيَّة إنفاق الأموال للمُسْتَحِقِّينَ وليس ابتداعًا لمَصْرِف جديدٍ(2).

الرَّأي الرَّاجِح في ذلك

وبعد اســـتقراء آراء الفَرِيقَيْنِ؛ فإنَّ الرَّأي الرَّاجح في شـــأن استثمار أموال الزَّكَاة، والَّـــذِي ذهب إليه غالبيَّة الفُقَهَاء المُعَاصِرِيـــنَ هو تَغْلِيب المصلحة العَامَّة، والَّتِي هي ذاتها المقصد الرَّئِيس للشَّرِيعَة الإسْـــلاميَّة، وذلك مـــن خلال المُبَادَرَة لإخراج الزَّكَاة وأدائها لمُسْـــتَحِقِّيهَا دون تأخيرٍ مع جَوَاز استثمار أموالها، إنْ رأى الإمام أو مَن ينوبه أنَّ ذلـــك فيه خيرٌ وصلاح لأحوال الفُقَرَاء والمُحْتَاجِينَ، وصلاح المُجْتَمَع بِشَـــكْلٍ عَامّ، وأنَّ هذا النَّفْع سيتحقَّق مع الاستثمار بصورةٍ أكبر مقارنةً بما يُمكِن تحقيقه من خلال توزيع أموال الزَّكَاة بصورتها الأصليَّة، لكنَّ هذا الرَّأْيَ الرَّاجِح اشـــترط أيضًا لجواز الاستثمار تَحَقُّق بعض الضَّوَابط المُهِمَّة، وهي:

- **إيلاء الأَهَمِّيَّة لإشباع الاحتياجات الأَسَاسِيَّة للفُقَرَاء والمساكين من غير القَادِرِينَ على العمل**، مثل: كبار السِّنّ والأيتام الصِّغَار، فـلا يجوز تحويل نَصِيب من أموال

1. **مَجَلَّة مَجْمَع الفقْه الإسلامي**، العدد الثالث، 1/335.
2. الفـــوزان، صالـــح بن محمد. **اســـتثمار أموال الزَّكَاة وما في حُكْمِهَا من الأمـــوال الواجبة حقًّا لله تعالى**، بحث ماجستير. الرياض- السُّعُودِيَّة، دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، (1329ه /2005م)، ص136.

الزَّكَاة للاســـتثمار إلَّا بعد التأكُّد من الوفاء بهذه الاحتياجات -من غِذَاءٍ ودَوَاءٍ وكِسَــاء ومَـــسْكَن، وغيرها- على أكمل وجْه، وأنَّه لا تُوجَد وُجُوهُ صَرْف عَاجِلَة تقتضي التَّوْزِيع الفَوْرِيّ للأموال، وقد ســـار أمير المؤمنين عمر بن الخَطَّاب على هـــذا النَّهْج حينما أُبْلِغَ بفَيْضِ أموال الزَّكَاة بعد توزيعها على المُسْـــتَحِقِّينَ، فأمَر بتزويج العزّاب من أموال الصَّدَقَة(1).

- **التأكُّد من الجدوى الرَّاجِحَة للاســـتثمار:** أيْ أنْ يَتَحَقَّق من الاستثمار مَصْلَحَةٌ حَقِيقِيَّة للمُسْـــتَحِقِّينَ، بحيث الَّذي يَغْلِب على الظَّـــنِّ -بعد ســـؤال أهل الخبرة والاختصاص- هو الرِّبْح، أمَّا إذا كان يحتمل الرِّبح بنفس مقدار احتمال الخَسَارة أو أقلّ فـلا يَجُـوز هنا الاستثمار، وذلك مثل: الاستثمار في الأسهم والبُورصَة.
- **إمْكَانِيَّة تَنْضِيد (تســـييل) الأموال عند وُجُود حاجة:** أيْ أنَّه إذا وُجِدَت حاجة عاجلة للفُقَرَاء والمَســـاكين، فإنَّ المشروع الاستثماريّ يكون حينئذٍ قابلًا وبسرعةٍ لتنضيـــد المال المُنْفَق عليه، مثل: بَيْع أصول المشروع وتحويلها إلى أموال ســـائلة تُعْطَى للمُحْتَاجِينَ دون تأخيرٍ أو تسويفٍ.
- **مُباشَرة الاستثمار من قِبَل وليّ الأمر أو مَن يُنِيبُـــه:** وذلك لضمان الاستثمار المشروع للمال وحُسْـــن إدارة وتوزيع أموال الزَّكَاة والرِّيُوع على مُسْتَحِقِّيهَا دون غيرهم، وضَمَان اتِّخَاذ الإجراءات الكَفِيلَة ببقاء الأصول المُسْتَثْمَرَة على أصل حُكْم الزَّكَاة ولا تَخْرُج عنه في أيّ مِن مراحل المشروع، وضَمَان الإشراف على سَـــيْرِ الأنشطة الاسْتِثْمَارِيَّة، واختيار ذوي الكفاءة والخِبْرَة والأمَانَة.

أَوْجُه استثماريَّة لأموال الزَّكَاة كأَحَدِ المَخَارِج

وقد راعى التَّشْرِيع الإســـلاميّ حاجات النَّاس المُتَجَـــدِّدَة فأجازَ في بعض الأحيان: إخراج الزَّكَاة قبل موعد حلولها؛ طالما مَلَكَ المسلم النِّصَاب؛ مراعاةً للضَّرُورة والنَّوَازل

1. الشـــيخ التيجاني صابون محمد، **بحث توظيف الزَّكَاة في مشـــاريع ذات ريع بتمليك فَرْدِيّ للمســـتحقّين**، قُدِّمَ ونُوقِش بمَجْمَع الفقْه الإســـلاميّ في دورته الثالثة، عن مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإســـلاميّ، العدد الثالث: 1 /نقلًا عن مَجَلَّة شؤون الزَّكَاة العدد الثاني، ص 27.

والكَوَارث وشـــدَّة الحاجَة؛ وهذا هو قول جمهور العلماء، قال شيخ الإسلام ابن تَيْمِيَّة -رحمه الله-: "وأمَّا تعجيل الزَّكَاة قبل وُجُوبِهَا بعد سَبَب الوجوب: فيجوز عند جمهور العلـــماء، كأبي حنيفة، والشَّـــافِعِيّ، وأحمد، فيجوز تعجيل زكاة الماشـــية، والنَّقْدَيْن، وعُرُوض التجارة، إذا مَلَك النِّصَاب"(1).

واستدلَّ الأَئِمَّة على ذلك بفعل النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-؛ فعن عليّ بن أبي طالب -رضي الله عنه- أنَّ النَّبِيّ -صلى الله عليه وسلم- تَعَجَّل من العَبَّاس صَدَقَة سنتين"(2).

وفي روايةٍ عن عليّ بن أبي طالب -رضي الله عنه-: "أنَّ العبَّاس سأل رسول الله -صلى الله عليه وسلم- في تعجيل صَدَقته قبل أن تَحِلّ، فرخَّص له في ذلك"(3).

وهـــذا ما أَفْتَتْ به اللَّجْنَـــة الدَّائمَة للإفتاء: "لا بأس بإخراج الزَّكَاة قبل حلول الحَوْل بسنَةٍ، أو سنتين، إذا اقتضت المصلحة ذلك، وإعطاؤها الفقراء المُسْتَحِقِّينَ شهريًّا"(4).

وهنا في سبيل تطوير واستثمار أموال الزَّكَاة يمكن الاستفادة من هذا الحُكْم الشَّرْعِيّ بجواز إخراج الزَّكَاة قبل وقتها لعامٍ أو عَامَيْنِ؛ فتلجأ المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة إلى المُوسِرِينَ والأغنياء الَّذِينَ يُخْرِجُـــونَ زكاة أموالهم بانتظامٍ إلى التَّوَاصُل معهم والطَّلَب منهم إخراج جزءٍ مـــن زَكَواتهم قبل حُلُول الحَوْل، ومع تجمُّع جُزْءٍ من هذه الأموال يمكن استثمارها في مشاريعَ تُدِرّ أرباحًا وتصبح بمثابة رأس مال لمشروعات تنمويَّة.

ولا شَـــكَّ أنَّ الفُقَراء والمســـاكين الَّذين تَنْزِلُ بهم كَـــوَارِثُ عامَّة والَّذين هم بحاجةٍ إلى مَصْـــدر رِزْق دَائِم في عمـــل يُدِرّ عليهم دَخْلًا، هُمْ من أهـــل الزَّكَاة، وهم من أَوْلَى النَّاسِ باســـتثمار هذه الأموال الَّتي لم يَحِن بعدُ موعد إخراجها، فَنَتَلافَى شَرْط الجمهور بفَوْرِيَّة إخراج الزَّكَاة، ونَستفيد من مَخْرَجٍ شَرْعِيٍّ بجواز تشغيل هذه الأموال واستثمارها في سَدّ حاجتهم وعَوَزهم.

1. مجموع الفتاوى (25/ 85).
2. أخرجه أبو عبيد القاسم بن سلاَّم في **كتاب الأموال** 1885، وقال الألباني في **الإرواء** 3/346: حديث حسن.
3. رواه الترمذي 673، وأبو داود 1624، وابن ماجه 1795، وصححه الشيخ أحمد شاكر في تحقيق المسند:822.
4. فتاوى اللَّجْنَة الدَّائمَة (9/ 422).

ويمكن الاســـتفادة من هذه الأموال في تمويل وإنشـــاء مَشَارِيع وقْفِيَّة يستفيد منها مُسْـــتَحِقُّو الزَّكَاة، كإنشاء مَدْرَسَة، أو مستشفى، أو إنشاء مصنع لتشغيل العاطلين من الفُقَرَاء، والاستفادة من أرباح هذه المشاريع في تنمية المشروع ذاته، ورعاية مُسْتَحِقِّي الزَّكَاة، بحيث تكون هذه المشاريع مُتَعَدِّدَة المنافع؛ بحيث تُثْرِي أَصْلَ المشروع وتَدْعَمه، وتُوَفِّر الدَّعْم والإنفاق على الأصناف المُسْـــتَحِقَّة للزَّكَاة في نفس الوقت؛ شريطةَ ألَّا تكون هذه المشـــاريع مُعَرَّضَة للخَسَارة أو توجد مُنَافَسَة قَوِيَّة في غير صالحها لها في المجتمع؛ مِمَّا يُعَرِّض أَصْلَ المال للذَّوَبَانِ.

استثمار أموال الزَّكَاة من وجهة نظر تَمْوِيلِيَّة

إلى جانب النَّظْرَة الشَّرْعِيَّة للمسألة، تَظْهر قَضِيَّةٌ ذاتُ بُعْدٍ تَمْوِيلِيٍّ وفِقْهِيّ في المُنَظَّمَات، وهي: هل يجوز استثمار أموال الزَّكَاة كمَدْخَل لزيادة هذه الأموال بما يُحقِّق الاستفادة القُصْوى للمُسْـــتَفِيدِينَ، فمن وجهة النَّظَر التَّمْوِيليَّة لا شَكّ أنَّ الاستثمار نَفْعٌ مَحْضٌ، وذلك لأن:

- **الـــزَّكَاة تمُثِّل مَصْدَرًا حَقِيقِيًا وتَدْرِيجيًّا للأمـــوال المُكْتَنَزَة الصَّالِحَة للنَّمَاء والزِّيَادَة** بنســـبة 2.5% ســـنويًّا من الأموال الَّتِي تزيد عن حَدّ النِّصَاب، وبما أنَّ الادِّخَار العامّ هو أحدُ مَصَادِر الاستثمار، فإنَّ استثمار أموال الزَّكَاة المُجَمَّعَة يُوَفِّر آليَّة فعّالة لتحريك هذه الأموال وإنمائها، ما يحمل خيرًا للجميع، سواءً لصاحب المـــال أو للمُجْتَمَع؛ ولا يَخْفَى على أحدٍ أَهَمِّيَّة الاســـتثمار للمُنَظَّمَة كرافدٍ تَمْوِيلِيٍّ جديدٍ، وللمُسْتَفِيدِينَ من خلال استفادتهم من زيادة الأموال ومن عملهم المُبَاشِر وغير المُبَاشِر في مشاريع الاستثمار.

وفيما يَخُصّ المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة فقد حاول بعضها استثمار أموالها، ولكنَّ كثيرًا منها مُنِيَ بإخفاقٍ كبيرٍ، فتعرَّضت كثيرٌ من المشـــاريع للفَشَل والخَسَارة، وكان من أبرز صُوَر الاستثمار النَّاجح: الاستثمار في الوَقْف العَقَارِيّ دون غيره من وُجُوه الاستثمار.

- **استثمار أموال الزَّكَاة تُسَاهِم في دَعْم الأشخاص الرَّاغِبِينَ في العَمَل والقَادِرِينَ عليه**، من خلال تدريبهـــم وتأهيلهم نظريًّا وتمويلهم بالأدَوات اللَّازِمَة للإنتاج والكَسْـــب، وتكوين قاعدةٍ عريضةٍ وواسِـــعَةٍ من فُرَص العَمَل واستثمار العَمَالَة المَاهِرَة وبتكلفة مُنْخَفِضَة، وبذلك تكون نَوَاةَ دَعْمٍ للقطاع الحكوميّ والخاصّ في عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة.
- **استثمار الزَّكَاة يدعم الاســـتقرار المُجْتَمَعِيّ**: فيمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة ذات الأرصدة الكبيرة أن تُسَاهِم في شركات اسْتِثْمَارِيَّة؛ بشرطِ أن يكون لها نِسْبَة من المِلْكِيَّة والشَّرَاكَة والإدارة بحيث تُشْرِف على عمليَّات الاستثمار؛ لتحافظ على أموال الزَّكَاة والتَّبَرُّعَات، وتُنَمِّيها لتُغَطِّي حاجاتها وتكلفة أنشـــطتها المستقبليَّة، وتكون ضَمَانًا لاستمرار عمل المُنَظَّمَات وخَاصَّةً في أوقات الأزمات العَامَّة والطارئة الَّتِي تَقِلّ فيها التَّبَرُّعَات وتنعدم صُوَر الدَّعْم؛ كما في أوقات انتشار الجوائح والأوبئة العَامَّة والكَوَارث العالميَّة.

ومِمَّا يَتَحَتَّم الاستثمار فيه: أموال مُؤَسَّسَات الضَّمَان الاجْتِمَاعِيّ، والأطفال القُصَّر الَّذِينَ لم يبلغوا الرُّشْد، هذه الأموال الَّتِي تكون في الغالب تحت وصاية المجالس الحســـبيَّة بإشراف الدُّوَل، إذ ينبغي أن تقوم مُؤَسَّسَـــات التَّضَامُن الاجْتِمَاعِيّ باســـتثمار أموال هؤلاء الأيتام؛ لتنميتها لهم، والحفـــاظ على رؤوس أموالهم، واستخدام رِيعُهَا في الإنفاق على تعليمهم والحفاظ عليها وعليهم.

وفي ختـــام المبحث نؤكِّد أنَّ اســـتثمار أموال الزَّكَاة من أهمّ سُـــبُل تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة وتفعيل الحركة التِّجَارِيَّة عند الطَّبَقَات الفَقِيرة والمُتَوَسِّـــطَة في مجتمعنا الإسْـــلامِيّ المُعَاصِر، وأنَّها مَصْدر تَمْوِيلِيّ رئيس للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والإغَاثِيَّة في العالَم العَرَبِيّ والإسْلامِيّ، وتُشَكِّل أموالها نِسْبَةً لا بأسَ بها من إجمَالِيّ التَّمْوِيل الممنوح للعَمَل الإنْسَانِيّ في هذه البُلْدَان. والزَّكَاة من النَّاحِيَة الشَرْعِيَّة هي قَدْرٌ مُعَيَّن من المال يُخرجه الغَنِيّ المُسْلِم إلى الفقير المُسْتَحِقّ، فهي قَدْرٌ مُعَيَّنٌ؛ لأنَّها حَقّ معلوم للمال يَتِمّ تحديده وفْقًا لقواعد مُعَيَّنَة".

وقد فصَّل الشَّرْع الإسْــلامِيّ أَوْجُه إنفاق الزَّكَاة، وحَصَرَهَا في ثمانية وُجُوهٍ، لكن في ظِلّ عالَمِنَا المعاصر برزت إشْــكَالِيَّة توزيع أموالها بِشَــكْلٍ غير مُنَظَّم وانفرادِيّ، مِمَّا يتســبَّب إمَّا في توزيعها على غير المُسْتَحِقِّينَ أو تجاهل بعض الفئات المُحْتَاجَة بدون قصد، وإهدار الكثــير منها، من هنا كانت أَهَمِّيَّة توجيه أموال الزَّكَاة بِغَرَضِ تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة وبما يضمن المصلحة العَامَّة؛ وقد ذهب معظم فُقَهاء المُسْلِمِينَ لجواز دفع أموال الزَّكَاة للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، شريطة أن تلتزم بإنفاقها في الوجوه الَّتِي نَصَّ عليها الشَّرْع، ومُرَاعَاة الأحكام الشَرْعِيَّة الخَاصَّة بالزَّكَاة.

وتطرَّق المبحث إلى اســتثمار أموال الــزَّكَاة وهو من المواضيع الجَدَلِيَّة الجديدة في الفِقْه الإسْلامِيّ المُعَاصِر الَّتِي بدأ الاهتمام بها مُؤَخَّرًا، وعَرَضْنَا الرَّأْيَيْنِ اللَّذَيْنِ انتهى إليهــما الفُقَهَاء المُعَاصِرُونَ من مُجِيزٍ ومُعَارِض، والأدِلَّة الَّتِي اســتند إليها كُلّ طَرَف منهــما، وانتهينا إلى الرَّأْي الرَّاجِح، والَّذِي ذهب إليه غالبِيَّة الفُقَهَاء المُعَاصِرِينَ وهو تغليب رُوح الشَّرِيعَة الإسْلامِيَّة، والمبادرة لإخراج الزَّكَاة وأدائها لمُسْتَحِقِّيهَا دون تأخير مع جواز اســتثمار الفائض من أموالها، إنْ رأَى الإمام أو من ينوبه أنَّ ذلك فيه خيرٌ وصلاحٌ لأحوال المُجْتَمَع، لكن مع تحقُّق بعض الضَّوَابِط المُهِمَّة، مثل الوفاء باحتياجات الفئات المُسْــتَحِقَّة للزَّكَاة أَوَّلًا، والتَّحَقُّق من جدوى الاستثمار، وإمْكَانِيَّة تسييل أموال الزَّكَاة وقت الحاجة لذلك.

المبحث الثَّاني

«والعَامِلُونَ عليها» بين الضَّوَابِط الشَرْعِيَّة والأخطاء الإجْرَائِيَّة

تُعَبرّ فريضة الزَّكَاة وبشَكْلٍ لا لَبْس فيه عن نظرة الإسلام الشَّامِلَة للحياة، فهي نَظْرَة إنْسَانِيَّة واقْتِصادِيَّة واجْتِمَاعِيَّة، فتتعَدَّد الجوانب المُضِيئَة في الزَّكَاة لتَطَال مُخْتَلَف جَوَانب حياة المُجْتَمَع؛ وإذا جازَ إطلاق مصطلح "النِّظَام المَاليّ" على الزَّكَاة، فهذا النِّظَام يَشْهَدُ له بالتَّكَامُل، فلم يترك وجْهًا من أَوْجُه الحاجة في المُجْتَمَع الإسْلاميّ إلَّا وطَالَهَا، ولعلَّ في شُمُول العَامِلِينَ على الزَّكَاة في أَوْجه الإنفاق الشَرْعِيَّة للزَّكَاة دَليلاً آخر على شُمُوليَّة هذا النِّظَام وتكامُله، فتَخْصِيص العَامِلِينَ على الزَّكَاة بشتَّى ضُرُوبهم لِسَهْم منها برهانٌ واضِحٌ على أنَّ الزَّكَاة "نِظامٌ مُتَكَامِلٌ"، قَائِمٌ بِحَدّ ذَاته، فلم يُتْرَك شَأن الزَّكَاة للفَرْد فقط، فسَهْم العَامِلِين عليها برهانٌ على أنَّها وظيفةٌ فَرْدِيَّةٌ ومُجْتَمَعِيَّةٌ؛ ويُعْتَبَر هذا السَّهْم في الإنفاق من أكبر الأسهم الثَّمَانِيَة حِصَّةً في البَحْث والاجتهاد والتَّفْسير؛ كَوْن سَهْم "العَامِلِينَ عليها" يُعْتَبر ذا أبعاد عِدَّة، على خِلاف الأسْهُم البَاقِيَة الَّتي ينطوي كُلٌّ منها على بُعْدٍ واحدٍ، فالفُقَرَاء والمساكينَ على سبيل المثال معروفون مَعرفةً تَامَّةً، وينطوي كُلّ منهما على بُعْد واحدٍ، فالفُقَرَاء شرعًا هم مَن لا يملكون قُوتَ يَوْمِهمْ، أمَّا "العَامِلُونَ عليها" فسَهْمٌ يقوم على أبعادٍ عدَّة، كالحَاسِب والكَاتب والكَيَّال والوَزَّان والعَدَّاد وغيرهم؛ وهو ما جعل هذا المَصْرِف يَأْخُذ حَيِّزًا واسِعًا من اهتمام الفُقَهَاء والعلماء، ورُبَّمَا هو ذاته ما قاد إلى بعض الفَهْم الخَاطِئ والتَّنْفِيذ المَشُوبُ بشوائب الأخطاء الإجْرَائِيَّة؛ وانطلاقًا من أهَمِّيَّة هذا السَّهْم، ورغبةً في تسليط الضَّوْء على كُلّ ما يَتَعَلَّق بهذا السَّهْم من قضايا فِقْهيَّة وإجْرَائِيَّة، سنُفْرِد هذا المبحث للحديث عن سَهْم "العَامِلِينَ عليها" من باب فِقْهِيّ وإجْرَائِيّ، مع التَّطَرُّق لبعض مَوَاطِن الخَلَل.

"والعَامِلُونَ عليها" معنًى فِقْهِيّ

مَصْرِف العَامِلُونَ عليها هو المَصْرِف الثَّالِث من مَصَارف الزَّكَاة بعد الفُقَرَاء والمساكين، والعَامِلُونَ هو جَمْعُ عَامِلٍ، وهو مَن يَبْذُل جُهْدًا في جَمْع الزَّكَاة وتَفْريقها وما بين ذلك من حِسَابٍ وكتابةٍ وتدوينٍ وحِرَاسَةٍ وغيرها، والعَامِلُونَ عليها في المعنى العامّ هم كُلّ مَــن يعمل في الجهاز الإداريّ للزَّكَاة؛ ويُعْتَبَرَ المَفْهُوم الفِقْهِيّ لهذا المَصْرِف مُتَقَارِب بين المذاهب الأربعة، مع وُجُود اختلافاتٍ بسيطةٍ، وفيما يلي مَفهوم وتعريف مَصْرِف العَامِلِينَ عليها لدى المذاهب الأربعة(1).

- **الحَنَفِيَّة**: وهو العَامِل الَّذِي نَصَبَه الإمام لأَخْذ الصَّدَقَات.
- **المَالِكِيَّة**: كُلّ مَن عَمِلَ على جَمْع الزَّكَاة وتفريقها، كالسَّاعِي والكَاتِب والمُفَرِّق.
- **الحَنَابِلَة**: العَامِل عليها كُلّ مَن يُحْتَاجُ إليه في تحصيل الزَّكَاة وتفريقها.
- **الشَّافِعِيَّة**: كُلّ مَن له دَخْلٌ في جَمْع الزَّكَاة، كالسَّاعِي والحَافِظ والكَاتِب.

وقد تناول العديد من الفُقَهَاء مســألة تعريف "العَامِلُونَ عليها"، القُدَمَاء والمُعَاصِرُون منهم؛ فالإمام الغزاليّ يرى أنَّ العَامِلِينَ هم السُّــعَاة الَّذِينَ يجمعون الزَّكَوَات سوى الخليفة والقاضي، ويدخل فيها الكَاتِب والمُسْــتَوْفِي والحَافِــظ والنَّاقِل(2)؛ أمَّا ابن قدامة، فيقول في العَامِلِينَ عليها بأنَّهم السُّــعَاة الَّذِيــنَ يبعثهم الإمام لأِخْذِهَا من أربابها، وجَمْعها وحِفْظها ونَقْلها، ومَن يُعَيِّنهم مِمَّن يَسُوقها ويرعاها ويحملها(3)؛ ومن العلماء والفُقَهَاء المُعَاصِرِينَ الشيخ ابن عثيمين، الَّذِي يقول في العَامِلِينَ عليها: "هم الَّذِيــنَ أقامهم الإمام -أيْ وليّ- الأمــر لقَبْض الزَّكَاة وتفريقها فيهم، وهم عَامِلُونَ عليهـــا، أيْ لهم ولايَةٌ عليهـــا، وأَمَّا الوكيل الخَاصّ لصاحب المـــال الَّذِي يقول له: يا

1. عبدالرحمن الجزيري، **"الفقه على المذاهب الأربعة"**، دار الإرشاد للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، الجُزْء الأَوَّل، ص 550 - 554.
2. محمَّد بن محمَّد الغزالي، **"إحياء علوم الدين"**، دار إحياء التراث العربيّ، بيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1990م، الجُزْء الأَوَّل، ص222.
3. موفق الدِّين ابن قدامة المقدسيّ، **"المغني"**، مكتبة القاهرة، القاهرة، مصر، 1986م، الجزء السابع، ص317.

فــلان خُذْ زَكَاتي ووَزِّعْهَا على الفُقَرَاء فليس من العَامِلِينَ عليها؛ لأنَّ هذا وكيلٌ، فهو عَامِل فيها، وليس عَامِلًا عليها"(1)؛ والشــيخ ابن باز يقول فيهم: "هم العُمَّال الَّذِينَ يُوَكِّلهم وليّ الأمر في جِبَايتها والسَّفَرِ إلى البُلْدَان والمياه الَّتِي عليها أهل الأموال حتى يَجْمعوهَا منهم، فهم جُبَاتُها وحُفَّاظُها والقائمون عليها(2)؛ وقالت فيهم لجنة الفتوى التَّابِعَة لقطاع الإفتاء والبحوث الشَرْعِيَّة في وزارة الأوقاف الكويتيَّة: "العَامِلونَ على الــزَّكَاة هم: الَّذِينَ نَصَبَهُم الإمام لجِبَايَة الزَّكَاة مــن أَرْبَابِهَا الَّذِينَ وجَبَتْ عليهم، ويَدْخُلُ معهم في زماننا الجَمْعِيَّات والمُؤَسَّسَات والجِهَات الَّتِي تُرَخِّص لها الدَّوْلَة بجَمْع الزَّكَوَات، وتوزيعها على مُسْتَحِقِّيهَا"(3).

وقد أقرّ الله تعالى للعَامِلينَ في جَمْع وتوزيع الزَّكَاة سَــهْمًا من الأموال، لكنَّ النَّصَّ القُرْآنِيّ ذَكَر وصْف (العَامِلينَ عليها) دون تقييدٍ، وقال الفُقَهَاء: إنَّ هذا الوَصْف يشمل كُلّ مَن عَمِلَ عملًا في ســبيل تحقيق مَهَمَّة جَمْع الزَّكَاة وتوزيعها، ســواءً بَاشَر بذلك أَمْ لم يُبَاشِر، مثل: الحَافِظ لها والكَاتِب والقَاسِــم والحَاشِر والكَيَّال والوَزَّان والعَدَّاد والسَّــاعِي وغيرهم، فهؤلاء المُوَظَّفُونَ منهم مَن بَــاشَر جَمْع الزَّكَاة وتوزيعها أَمْ لم يُبَاشِر مثل: الإدَارِيّ والمُحَاسِــب والفَنِّيّ وغيرهم مِمَّن يساهمون بِشَكْلٍ غيرِ مُبَاشِر في إيصال الزَّكَاة لمُسْتَحِقِّيهَا على الوَجْه المطلوب(4).

وقــد اختلف الفُقَهَاء قديمًا في جَوَاز إعطاء الحارس والرَّاعِي من أموال الزَّكَاة، إلَّا أنَّ جمهور الفُقَهَاء من الحَنَفِيَّة والشَّافِعِيَّة والحَنَابِلَة أكَّدوا على جواز ذلك؛ لأنَّهم من جُملة العُمَّال الَّذِينَ أقرّهم الله -ســبحانه وتعــالى-(5)، قال النَّوَوِيّ: "قال أصحابنا:

1. محمــد بــن صالح عثيمين، **"فتــاوى نور على درب"**، جَمْع وإعــداد فايز موسى أبو شــيخة، دار المناهج للنَّشْر والتوزيع، المدينة المُنَوَّرَة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 2014م، 29/206.
2. عبدالعزيز بن عبدالله بن باز، **"مجموع الفتاوى"**، ت: محمد بن ســعد الشــويعر، دار القاســم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 1420هـ، الجزء 14، ص 14.
3. الدكتــور أحمد باجي العنزي، **"المُسْــتَجَدَّات الفقْهِيَّة في مَصْرف العاملــين على الزَّكَاة"**، إصدارات وزارة العدل والشؤون الإسْلَامِيَّة والأوقاف، الكويت، الندوة السابعة والعشرون لقضايا الزَّكَاة المعاصرة، 2020م، ص 5.
4. عبدالله بن منصور الغفيلي، **نوازل الزَّكَاة**، الناشر: دار الميمان - بنك البلاد، سنة النشر:) 2008م)، ص379-378.
5. ابن عابدين، رد المحتار، ج2، ص-339 النَّوَوِيّ، المجموع، ج6، ص-187 ابن قدامة، المغني، ج6، ص473.

ويُعْطَى الحَاشِر، والعريف، والحَاسِب، والكَاتِب، والجابي، والقَاسِم، وحَافِظ المال مَن سهم العَامِل لأنَّهم من العُمَّال(1)، وذكر ابن قدامة: العَامِلونَ على الزَّكَاة هم السُّعَاة الَّذِيــنَ يبعثهم الإمام لأخذها من أربابها وجَمْعها وحَفْظها ونقلها، ومَن يُعيّنهم ممَّن يَسُــوقها ويرعاها ويحملها، وكذلك الحَاسِب والكَاتِب والكَيَّال والوَزَّان والعَدَّاد وكُلّ مَن يحتاج إليه فيها فإنَّه يُعْطَى أُجْرَته منها؛ لأنَّ ذلك مُؤْنتها"(2).

لكــنْ ذهب المَالِكِيَّــة إلى أنَّ الرَّاعِي والحَارِس ومَن في معناهما مثل: المُسْــتَثْمِر، لا يُعطَى من أموال الزَّكَاة، وإنَّمَا يُعطَى مِن سَهْم المصالح أو بيت المال؛ لأنَّ الشَّأن عدم الاحتياج إلى هؤلاء العُمَّال كَوْن أموال الزَّكَاة تُفَرَّق غالبًا عند أخْذِهَا.

شروط العَامِلينَ في الزَّكَاة

يُشْتَرط بكُلّ عَامِل في الزَّكَاة جُمْلَة من الشُّرُوط، أن يكون(3):

- **مُسْــلِمًا:** لأنَّها ولاية على المُسْلِمينَ، فيُشْترط فيها كسائر الوِلايَات، ويُستثنى من ذلك الأعمال الَّتي لا تتعلَّق بالجباية والتَّوْزِيع كالحَارِس والسائق.
- **مُكَلَّفًا:** أي بالغًا عاقلًا.
- **أمينًا:** لأنَّه مُؤتَمَنٌ على أموال المُسْــلِمينَ، فلا يجوز أن يكون فَاسِــقًا خائنًا، أو مُتَهَاونًا في حقوق الفُقَرَاء تَبَعًا للهوى، أو خُضُوعًا للمنفعة.
- **العِلْم بأحكام الزَّكَاة:** لأنَّه يجب أن يَعرف ما يُؤْخَذ وما لا يُؤْخَذ، ومن هُمْ المُسْتَحِقُّون، ويحتاج إلى الاجتهاد الجُزئيّ فيما يَعْرِض من مسائل الزَّكَاة وأحكامها.
- **الكفايــة للعمل:** بمعنى أن يكون أهلًا للعَمَل، قــادرًا على تحمُّل مَتَاعِبِه، وقوله تعالى: ﴿**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْــتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِــينُ**﴾، [القصص: 26]؛ دليلٌ على ضرورة تكليف القادرين على القيام بالعمل.

1. أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، **المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب**، مرجع سابق، ج6، ص187.
2. ابن قدامة، **المغني**، الناشر: مكتبة القاهرة، تاريخ النشر: (1388هـ - 1968م)، ج6، ص47.
3. الدكتور يوسف القرضاوي، "**فقه الزَّكَاة**"، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية والعشرون، 2003م، الجُزْء الثَّاني، ص 626.

- **ألَّا يكون من قرابة النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-:** وهم بنو هاشم، والدَّليل على هذا قول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "إنَّ الصَّدَقَة لا تنبغي لمحمَّد ولا لآل محمَّد، إنَّما هي أوساخ النَّاس"(1).

المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كأحد العَامِلينَ على الزَّكَاة

مع ظُهُور المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وانتشارها في مختلف الدُّوَل، بدأت بعض هذه المُنَظَّمَات بالعَمَل على جَمْع الزَّكَاة من المُزَكِّينَ وإعادة توزيعها على المُسْتَحِقِّينَ لها، وكنَّا في المبحث السَّابِق قد ناقشنا وباستفاضة مَغَارِم توظيف الزَّكَاة كمصدر تمويليّ في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وفيما يلي سنناقش مسألة فِقْهِيَّة وإجْرَائِيَّة تتعلَّق بجواز اعتبار المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كأحد العَامِلينَ على الزَّكَاة، وبالتَّالي جَوَاز صَرْف رواتب ومكافآت العَامِلينَ في هذه المُنَظَّمَات من الزَّكَاة، من باب اعتبارهم أحد العَامِلينَ عليها.

فللمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة مصاريف عِدَّة؛ منها ما هو إدَارِيّ أو تشغيلِيّ، والحِصَّة الأكبر لهذه النفقات هو رواتب ومكافآت المُوَظَّفِينَ، وهنا قد ترى بعض إدارات المُنَظَّمَات مشروعيَّةً في اقتطاعها جزءًا من أموال الزَّكَاة وتوزيعها كرواتب استنادًا لوجودِ سَهْمٍ في الإنفاق للعَامِلينَ عليها؛ فهذه الإشكاليَّة الفِقْهِيَّة العصريَّة المُتَمَثِّلَة بجواز تغطية مصاريف المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة التَّشْغِيلِيَّة والإدَارِيَّة من الزَّكَاة لا يمكن الوصول لحَلّ لها إلَّا بالنَّظَر لها من زوايا عِدَّة، ويجب التفريق بين المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وفقًا لاعتبارات عدَّة، تتعلَّق بوكالتها عن المُزَكِّينَ والمُسْتَحِقِّينَ أو عن أُولِي الأمر، وفيما يلي

1. أخرجه مسلم (1072) ومعنى "أوساخُ النَّاس" أي: إنَّها تطهيرٌ لأموالِهم وأنفُسِهم. وعُلِّل وَصْف الزَّكَاة والصَّدَقات بأنَّها "أوساخ النَّاس" لأنَّ الله تعالى ذكَر أنَّ الزَّكَاة طهارةٌ، فهي بمنزلة الماء الَّذي يُطَهَّر به الثَّوْب، فالَّذي يتناثر من الثَّوْب بعد تطهيره يكون وَسِخًا، فهذا الوَسَخ الَّذِي حصل بغسل الثوب هو نظير هذه الزَّكَاة الَّتِي تُطَهِّر الإنسانَ ومالَه ممَّا قد يعتريه من شُبُهات، قال الله تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَٰلِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَوٰتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ وَٱللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ [التوبة:103]. أمَّا بالنِّسْبَة للمُزكِّي وما حصل له من العبادة، فإنَّها ركنٌ من أركان الإسلام. (مجموع فتاوى ورسائل الشيخ محمد صالح العثيمين المجلد الثامن عشر - كتاب صدقة التطوع، رابط المادة: http://iswy.co/e3l01).

هذه الاعتبارات بالتَّفصيل لتوضيح علاقة المُنَظَّمَات بجميع أطراف الزَّكَاة وفْقًا لهذه الاعتبارات، علَّنا نصل في نهاية المطاف لإجابةٍ شافيةٍ وكافيةٍ لهذه الإشكاليَّة.

معيار التَّفَرُّغ لشؤون الزَّكَاة

ويَقْتَضِي هــذا المعيارُ تحديدَ ما إذا كانت المُنَظَّمَة انصرفــت عن أعمالها التَّقْليدِيَّة وتفرَّغت لشــؤون الزَّكَاة أمْ لا، ووَفْقًا لهذا المعيار يمكــن التَّفريق بين نَمَطَيْنِ من المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة:

- **الإشراف العـــامّ على الزَّكَاة:** فإذا أشرف الشَّـــخْص على الــزَّكَاة إشرافًا عامًّا كالحَاكِم أو الوالي أو القاضي أو مَن ينوب عنهم من جهات حُكُومِيَّة، فلا يُعطَى من الزَّكَاة؛ لأنَّه لم يَتَفَرَّغ لذلك، بل هي من مَهَامّ منصبه العَامّ الَّذِي يأخذ عليه أجرًا مُحَدَّدًا، وهذا ما يمكن إســقاطه على المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة الَّتِي يتقاضى مُوَظَّفُوهــا رَوَاتب من الحكومة مُقَابل أعمالهم، وفي ذلك قال ابن قدامة: "إن تولَّى الإمام أو الوالي مِن قِبَله أَخْذ الصَّدَقَة وقِسْــمتها لم يَسْتَحِقّ منها شيئًا؛ لأنَّه يأخذ رِزْقَهُ من بيت المال"(1).
- **الإشراف الخاصّ على الزَّكَاة:** إن كان إشرافًا خاصًّا بأن تفرَّغ المشرف بنفســه للعمــل على الزَّكَاة، فينُصّ بعض الفُقَهَاء على ضرورة أن يجعل الإمام أُجْرَة هذا العَامِــل من بيت المال أو يجعل له رزقًــا فيه؛ بحيث لا يجوز إعطاؤه من الزَّكَاة شـــيئًا، ويُقسَّم مال الزَّكَاة على بقية المصارف السَّبْعَة(2)، وقال النَّوَوِيّ في ذلك: "قال أصحابنا: لو رأى الإمام أن يجعل أجرة العَامِل كُلَّهَا من بيت المال، ويُقَسِّــم جميع الزكوات على بقيَّة الأصناف جاز؛ لأنَّ بيت المال لصالح المُسْــلِمِينَ، وهذا من المصالح"(3).

1. ابن قدامة، المغني، مرجع سابق، ج6، ص475.
2. أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب، مرجع ســابق، ج6، ص188؛ ابن قدامة، المغني، مرجع سابق، ج6، ص47.
3. أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب، مرجع سابق، ج6، ص188.

أمَّا إذا لم يكن العَامِل يتقاضى راتبًا ثابتًا من بيت المال، فإنَّه يجب أن يُعْطَى من مال الــزَّكَاة ويُعْتَبر مِمَّن ينطبق عليهم قوله تعالى: (والعَامِلينَ عليها)، أيْ: العَامِلينَ على جَمْع الزَّكَاة وحِفْظها وتقسيمها وتوزيعها على المُسْتَحِقِّينَ، والدَّليل في ذلك أنَّ ذِكْر وصْف "العَامِلينَ عليها" دالٌّ على سبب المَنْح من أموال الزَّكَاة، فمتى تَحَقَّق وصْف "العمل" استحقَّ العَامِل الأَخْذ من الزَّكَاة مُقَابِل عمله، وذلك بقياسٍ غير المنصوص من الأعمال الوظيفيَّة المذكورة على المنصوص عليه لدى الفُقَهَاء مِمَّا سبق ذكره، وذلك أنَّ حُكْم الإعطاء من الزَّكَاة ذُكِرَ مقرونًا بوَصْفٍ مُنَاسِب، وهو "العَامِلينَ عليها"، يدلّ على أنَّ هذا الوصف هو عِلَّة الحُكْم، كما ذكر الأصوليُّونَ في إثبات عِلَّة القياس من النَّصّ غير الصَّريح بأسلوب التَّنبيه والإيماء(1).

وعلى ما تَقَدَّم يمكن القول بأنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتي تفرَّغت للعمل على الزَّكَاة دون سائر الأعمال الأخرى جَازَ لها الاقتطاع من الــزَّكَاة كمَصْرف العَامِلينَ على الــزَّكَاة، أمَّا إذا كانت تقوم بأعمالها التَّقْليدِيَّة إضافةً للعَمَل على الزَّكَاة لم يَجُزْ لها الاقتطاع؛ كَوْنَها لم تتفرَّغ للعمل على الزَّكَاة.

معيار الوَضْع القَانُونيّ للمُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة

ويُقْصَد بالمعيار القَانُونيّ للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تبيان حصول هذه المُنَظَّمَات على التَّرْخِيص بالعَمَل من قِبَل الحُكُومَة المَحَلِّيَّة، وقد يقول قائل: بأنَّ جُلّ المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة إنْ لم يكن جميعها تعمل وفْقًا لتراخيص حُكُومِيَّة، وإلَّا لما سُمِحَ لها بالعمل، وهنا نُبَيِّن بأنَّ أيّ خَرْق لشُرُوط التَّرخيص المُتَّفَق عليه بين الجهات الحُكُومِيَّة والمُنَظَّمَة يُعْتَبَر خُرُوجًا عن الاتِّفاق، وبالتَّالي تَسْقُط مُوَافَقَة الحُكُومَة ولو جُزْئِيًّا، كالعَمَل في نِطَاقٍ جُغْرَافِيّ غَير مُرَخَّص للمُنَظَّمَة العَمَل بها، أو بقطاع عملٍ غيرِ مَسْمُوحٍ لها المُبَاشَرَة به؛

1. عبدالله بن منصور الغفيلي، **نوازل الزَّكَاة**، مرجع سابق ص379.

إنَّ قَضِيَّة الوَضْع القَانُونيّ للمُنَظَّمَة يُعْتَبَرَ ذا صِلَة مُبَاشِرَة بالزَّكَاة وبِكَوْن المُنَظَّمَة من ضِمْــن العَامِلينَ عليها أم لا؛ وذلك كَوْن هذا الوَضْع ينعكس على وكالتها عن المُزَكِّينَ أو المُسْتَحِقِّينَ، **وفيما يلي توضيح هذه المسألة:**

- **المُنَظَّمَات المُرَخَّص لها:** إنَّ المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة المُرَخَّص لها بالعمل، والَّتِي تَعْمَل وفْقًا لما تمَّت الرُّخْصَة عليه، تُعْتَبَرَ وكيلة عن المُسْــتَحِقِّينَ للزَّكَاة؛ كَوْنها وكِيلَة عن وليّ الأمــر بناءً على الرُّخْصَة المَمْنُوحَة لها(1)، وهو وليٌّ عنهم؛ أيْ المُسْــتَحِقِّينَ، فدَفْــعُ الزَّكَاة إلى هذه المُنَظَّمَات جائزٌ، ويُعْتَبر دَفْع الزَّكَاة هنا نَاجزًا، بمعنى أنَّ المُزَكِّينَ بريئو الذِّمَّة بمُجَــرَّد دَفْعهم للزَّكَاة إلى هذه المُنَظَّمَات(2)؛ ولكَوْن هذه المُنَظَّمَات وكيلةً عن المُسْــتَحِقِّينَ وعن الحُكُومَة المَحَلِّيَّة؛ فيجوز لها الاقتطاع من الزَّكَاة باعتبارها من العَامِلينَ عليها.
- **المُنَظَّــمَات غير المرَخَّص لها:** وهي المُنَظَّمَات الَّتِي تعمــل بدون رُخْصَة حُكُوميَّة، أو تُخَالِف في أعمالها شَــكْل أو مضمون ما تمَّت الرُّخْصَة لها عليه، فإنَّها في هذه الحالة تُعْتَبَرَ وكيلًا عن المُزَكِّينَ، وتَسْــقُط وكالتها الرَّسْمِيَّة، وكَوْنها وكِيلَةً عن المُزَكِّينَ فلا يجوز لهــا الاقتطاع من الــزَّكَاة أبدًا، وهذا ما جاء في قول الإمام النَّوَوِيّ -رحمه الله-: "قال الشَّافِعِيّ والأصحاب -رحمهم الله-: إنْ كان مُفَرِّق الزَّكَاة هو المالك أو وكِيلُهُ سقَط نصيب العَامِل، ووجَب صَرْفُهَا إلى الأصناف السَّبْعَة البَاقين إن وُجِدُوا، وإلَّا فالموجود منهم"(3)؛ وهنا يجوز للمُنَظَّمَة مُطالَبَة المُزَكِّينَ بتحمُّل نفقة تقســيم وتوزيع الزَّكَاة، بموجب عقد الوكالة، سواءً كان العقد كِتَابِيًّا أمْ عُرْفِيًّا، إلَّا أنَّه في هذه الحالة يسقط عنها صفة العَمَل الإنْسَانِيّ أو العَمَل الخيريّ، ويُصْبِح مُنْدَرِجًا في خانة عقد الإجارة(4).

1. **"فتاوى الزَّكَاة والصَّدَقات"**، لجنة الفتوى التابعة لقطاع الإفتاء والبحوث الشرعيَّة غي وزارة الأوقاف الكويتية، ص 133.
2. الدكتور أحمد باجي العنزي، **"المُسْتَجَدَّات الفِقْهيَّة في مصرف العاملين على الزَّكَاة"**، مرجع سابق، ص 17.
3. أبو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّوَوِيّ، **"المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب"**، مرجع سابق، ج 6 - الصفحة 185.
4. عَرَّفَ الْفُقَهَاءُ **عَقْد الإجَارَة** بِأَنَّهُ عَقْدُ مُعَاوَضَة عَلَى تَمْلِيك مَنْفَعَة بِعِوَض، والأَصْل في عَقْد الإِجَارَة عِنْدَ الْجُمْهُور اللُّزُومُ، فَلاَ يَمْلِكُ أَحَدُ الْمُتَعَاقِدَيْنِ الاِنْفِرَادَ بِفَسْخِ الْعَقْدِ إِلاَّ لِمُقْتَضٍ تَنْفَسِخُ بِهِ الْعُقُودُ اللاَّزِمَةُ؛ مِنْ ظُهُورِ الْعَيْب، أَوْ ذَهَاب مَحَلّ اسْتِيفَاءِ الْمَنْفَعَة. للمزيد يُنْظَر: كشــف الحقائق 2 / 151 ط 1322 ه، والمبســوط 15 / 74 ط الأولى، والأم 3 / 250 ط الأولى 1321 ه، والمغني المطبوع معه الشرح الكبير 6 / 3 ط المنار 1347 هـ الشرح الصغير على أقرب المسالك 4 / 5 .

تَجْدُر الإشـــارة إلى أنَّ المُنظَّمَات الإنْسَـــانيَّة المُرَخَّص لها رَسْمِيًّا بالعَمَل في جَمْع وتوزيع أموال الزَّكَاة يجوز لها أن تقتطع جُزْءًا من أموال الزَّكَاة؛ لتغطية مصاريفها التَّشْـــغِيلِيَّة والإداريَّة؛ شَرِيطَةَ أن تكون هذه المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَات مُعَيَّنَة من قِبَل الحُكُومَة ومُرَخَّص له بجَمْع وتوزيع الزَّكَاة فقط دون غيرها من النَّشَاطَات الإغَاثِيَّة الأخرى، فلا بأسَ حينئذٍ عند اســـتلامها أموال الزَّكَاة أنْ يَتِمّ صَرْف جُزْء منها في الشُّـــؤون الإداريَّة الضَّرُورِيَّة؛ لأنَّهـــم في هذه الحال من العَامِلِينَ على الزَّكَاة المُرَخَّص لهم من قِبَل الإمام، وللعامِلينَ نَصِيـــبٌ في الزَّكَاة كما ذكَر الله -تعالى- في كتابه الكريـــم؛ ولأنَّ مَا لا يَتِمّ الوَاجِبُ إلَّا بـــه فهو واجِبٌ؛ ولكنْ ينبغي أن يُقْتَصَر عند الأَخْـــذ من مَوَارِد الزَّكَاة على الحَدّ الأدنى للمَصَاريف الإداريَّة الضروريَّة، وألَّا يَتِمّ التَّوَسُّع في ذلك في الكَمَالِيَّات والأمور الثَّانَوِيَّة، ولو تَمَّ أَخْذ هذه المصاريف من صَدَقَة التَّطَوُّع لكان أَوْلَى وأَحْوَط.

هذا بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المُرَخَّص لها رسميًّا بالعَمَل في جَمْع وتوزيع أموال الزَّكَاة حَصْرًا، أمَّا المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تعمل في أَنْشِطَة إغَاثِيَّة مُتَعَدِّدَة، بما في ذلك الزَّكَاة؛ فلا يجوز لها هـــذا الاقتطاع، وإنَّما تَدْفَع مصاريفها التَّشْـــغِيلِيَّة من الهِبَات والتَّبَرُّعَات العاديَّة والصَّدَقَات العَامَّة غير المُخَصَّصَة على شيءٍ مُحَدَّد، والمُسَاهَمَات الأخرى.

وعليه فإذا وجَدَت المُنَظَّمَات دَخْلًا آخرَ تَقْتَطِع منه مصاريفها التَّشْـــغِيلِيَّة والإداريَّة؛ فعليهـــا أنْ تُخْرِج أموال الزَّكَاة التي وصلتها كاملـــةً في مصارفها الشَّرْعِيَّة وتَكْتَفي بالصَّدَقَات العَامَّة في كفاية أمورها الإدَارِيَّة.

وهنا يجـــب التَّنْويه أنَّه لا ضَيْر في دَفْع الزَّكَاة للمُنَظَّمَات غير المُرَخَّص لها، ولكن لا تُعْتَبَر ذمَّة المُـــزكِّي بريئةً بمُجَرَّد الدَّفْع بالزَّكَاة، ولكن يجب أن يتقصَّى ويتحرَّى فِعْل الوَكِيل، فإنْ لم يُؤَدِّها الوكيل وجَبَ إخراجُهَا مَرَّة أخرى؛ والجواز هنا بناءً على قاعدة انفـــكاك الجهة بين المَنْع والفِعْل، وفي هذا يقول الشـــنقيطي: "أمَّا إذا انفكَّت الجهة فالفِعْل صحيح، كالصـــلاة بالحرير، فإنَّ الجهة مُنْفَكَّة؛ لأنَّ لُبْس بالحرير مَنْهِيّ عنه مُطْلَقًا في الصَّلاة وغيرها، فالمُصَلِّي بالحرير صلاته صحيحة، وعليه إِثْم لُبْسه"(1).

1. الشـــنقيطيّ، محمـــد الأمـــين. "**مُذَكِّرَة في أصول الفقه**"، مكتبة العلـــوم والحكم، المدينة المُنَـــوَّرَة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، الطبعة الخامسة، 2001م، ص 41.

خُلاصَة القَوْل: يجوز للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة المُرَخَّص لهـــا بالعَمَل والمُلْتَزِمَة بحُدود الرُّخْصَـــة الممنوحة لها بالاقتطاع من الزَّكَاة كنصيبِ للعَامِلِـــينَ عليها؛ كَوْنها وكِيلًا عن المُسْـــتَحِقِّينَ ووَليّ الأمر، ولا يجوز لتلك غيرِ المُرَخَّصِ لها أو غير الملتزمة بحدود الرُّخْصَة؛ كَوْنها وكيلًا عن المُزَكِّينَ.

متى يجوز اقتطاع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من مال الزَّكَاة لتَغْطِيةِ مصاريفها:

مِمَّا تقدَّم يمكن القول بجواز اقتطاع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة جزءًا من مال الزَّكَاة لتغطية مصاريفها التَّشْـــغِيلِيَّة والإدَارِيَّة، ولكنَّ هذا الاقتطاع لا يجوز شَرْعًا ولا يَصِحّ فِقْهًا إلَّا بتوافر جُملة من الشُّرُوط، وإنَّ الإخلال بأحَد هذه الشُّرُوط كفيلٌ بتعطيل هذا الجَوَاز، **وفيما يلي تبيان هذه الشُّرُوط:**

- **التَّفَرُّغ للعمل على الزَّكَاة:** ولا يُقْصَد بهذا التفرُّغ، الإحجام عن الخِدْمَات التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ولكنْ يمكن أن يكون هذا التَّفَرُّغ بتكليف إدارة مُتَخَصِّصَة بشـــؤون الزَّكَاة جَمْعًا وحِسَابًا وتفريقًا، وألَّا يُكَلَّف العَامِلونَ في هذه الإدارة بأعمال أخرى؛ ففي حال قيام العَامِل نَفْسِـــهِ في المُنَظَّمَة على سبيل المثال بتلقِّي الأموال الزَّكَوِيَّة من المُزَكِّـــينَ، وتلقِّي التَّبَرُّعَات من المانحين والمُمَوِّلِينَ، سيكون الاقتطاع من مالِ الزَّكَاة غير شرعيّ، كَوْن جُهْده لم يكن مَحْصُورًا بالعَمَل على الزَّكَاة، بل قـــد يُغَطِّي هذا الاقتطاع جُهْده في تَلَقِّي التَّبَرُّعَات؛ وهذا الأمر ينطبق على جميع عُمَّال هذه الإدارة، ولا يجب الاقتطاع إلَّا بما يتناسب مع أُجُور هـــؤلاء العَامِلينَ، فلا يجوز أبدًا اقتطاع أيّ جُزْءٍ لتغطية نَفَقَات مكافآت ورواتب أيّ عَامِـــل في المُنَظَّمَة خارج هذه الدَّائِرَة، وحتَّى حُرَّاس المُنَظَّمَة وعُمَّال نظافتها وغيرهـــم لا يجوز تغطية نفقات رَوَاتبهم من الزَّكَاة، كَوْن عملهم قائمًا بالزَّكَاة وبدونها، والأمر ذاته ينطبق على إدارة المُنَظَّمَة.
- **الحصول على الترخيص القَانُونِيّ:** والالتزام بحدود الترخيص الممنوح الزَّمَانيّ والمَـــكَانِيّ والإجْرَائِيّ، فبهذا الالتزام تكون المُنَظَّمَة -كما أسـلفنا- وكيلةً عن وليّ الأمر وعن المُسْـــتَحِقِّينَ، وبالتَّالِي يمكنها الاقتطاع، وبالتَّأْكِيد فإنَّ الإخلال بأيّ

شرطٍ مـــن شروط التَّرْخِيص الممنوح يُخْــرِج المُنَظَّمَة من عباءة هذا التَّرْخِيص، وبالتَّالِي تَفْقِد وكَالتها عن وليّ الأمر ولا يجوز حينها الاقتطاع من الزَّكَاة؛ كَوْنها لا تُعْتَبَرَ من العَامِلينَ عليها.

نَصِيبُ العَامِلينَ عليها من الزَّكَاة

اتَّفَق الفُقَهَاء على اســـتحقاق العَامِل على الزَّكَاة أجْرًا على عمله، لكنَّهم اختلفوا في مقدار ما يســـتحِقُّه مقدار عمله، فمنهم مَن رأى ضرورة الالتزام بالثُّمُن؛ كَوْن حِصَّة كُلّ وجه من أوجه الإنفاق الثَّمَانِيَة ثُمُن الزَّكَاة، بما يعادل 12.5% من الزَّكَاة؛ وفيما يلي آراء المذاهب الأربعة في هذه المسألة[1].

- **الحَنَفِيَّة**: ذهب الحَنَفِيَّة إلى إعطاء الجَابِي في الصَّدَقَة بقَدْرِ عمله زاد على الثُّمُن أَمْ نقُــصَ، وإن جاوزت كفايته نِصْفَ ما جَمَعه من الزَّكَاة فلا يُزَاد على النِّصْف؛ لأنَّ التَّنْصِيــف عَيْن الإنصاف[2]؛ والعِوَض الَّذِي يأخذه العَامِل عند الحَنَفِيَّة هو كفايته كالقَاضِي والمُقَاتِلَة، وليس أجرًا كَوْن العَمَل غير معلوم.
- **المَالِكِيَّة**: رأى المَالِكِيَّة أنَّ الجَابِي يأخذ أجره مِثْلِه[3]، ولا يتقيَّد بالثُّمُن أو النِّصْف، بل إنَّ الزَّكَاة تُدْفَع له كلّها إنْ لم يَفِ بَعْضُهَا بأجرة المِثْلِ؛ وذكروا أيضًا أنَّ الجُبَاة لا تُدْفَع أُجُورهم من الزَّكَاة إلَّا بوَصْف الفَقْر، فإنَّ لم يكونوا فقراء أخذوا أُجُورهم من بيت المال، وخِلاف الجُبَاة من عُمَّال على الزَّكَاة يأخذون أُجُورهم من الزَّكَاة بأحَد وصْفَيْنِ؛ الفَقْر أو العَمَل عليها أو بهما معًا.

---

1. "**المَوْسُوعَة الفِقْهِيَّة**" 15/92.
2. ذهَب الحَنَفِيَّة إلى إعطاء العامل على جَمْع الزَّكَاة بمقدار عمله؛ سواءٌ زاد أَجْره على ثُمُن ما جَمَعَه منها أَمْ نقُصَ عنــه، وإن كان القَــدْر المُعْطَــى له لا يَكْفيه؛ فيمكن إعطاؤه نِصْفَ ما جمعه من أموال الزَّكَاة فقط بلا زيادة؛ لأنَّ المُقَابِل الَّذِي يأخذه العَامِل على جَمْع الزَّكَاة ينبغي أن يكون بقَدْر ما يكفيه؛ كالقَاضِي والجنود، وليس أجرًا مُحدَّدًا لكَوْن أعمال جَمْع الزَّكَاة والجُهُود المُتَعَلِّقَة بها غير مُحَدَّدَة.
3. **أُجْرَة المِثْل** هي أن يُعْطَى العامل أُجْرَة تُسَــاوِي ما قام به من العَمَل في تقدير المُتَخَصِّصِينَ في مجال عَمَله. أي: بــأن يُطْلَــب مِــن أهْل الخِبْرَة في مِثْل هذا العمل الذي قام به العامل أن يُقَدِّرُوا المجهود الَّذِي بذَله وما يُســتَحَقّ عادةً في مثل ذلك العمل.

- **الشَّافِعيَّة:** يـــرى الشَّافِعِيَّة وُجُوب صَرْف جميع الزَّكَاة إلى جميع الأصناف الثَّمَانِيَة، مع وُجُوب التَّســـوية بين وُجُوه الإنفاق الثَّمَانِيَة، فيكـــونُ لكُلّ صِنْفٍ ثُمُنُ ما جَمَع مـــن الزَّكَاة، فإنَّ زاد الثُّمُن على أجرة العَامِلينَ عليها أخذ أُجْرته ووَزَّع الباقي على الأَصْنَاف الباقية، وإنْ قلَّ الثُّمُن عـــن أُجرة العَامِلينَ، وجَبَ إتمام أُجرته، ولكنَّهم اختلفوا على مَصْدر الإتمام، فرأى البعض وُجُوب الإتمام من حِصَّة باقي الأصناف، إلَّا الأغلبيَّة رَأَوْا في الإتمام من بيت المال، فلو رأى الإمام جَعْل أُجرة العَامِل كُلّها من بيت المال وفَرَّق الزَّكَاة كُلّها على باقي الوجوه جَاز؛ ويرى الشَّافِعِيَّة استحباب البَدْء بالعَامِل كَوْنه يأخذ من الزَّكَاة على وجْه العِوَض، وغيره يأخذ على وجْه المُوَاسَاة.
- **الحَنَابِلَـــة:** رأى الحَنَابِلَة جَوَاز تَعْيين أُجْرَة الجَابي قبل بَعْثه من غير شَرْط؛ لأنَّ الرَّسُـــول -صلَّى الله عليه وسلَّم- "بعث عمر -رضي الله عنه- ساعيًا ولم يَجعل له أُجْرة، فلمَّا جاء أعطاه"(1)؛ ورَأَوْا جواز إعطاء العَامِل عليها من بيت المال، وتفريق سَهْمه في باقي الأسهم.

المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة كأحد العَامِلينَ على الزَّكَاة... أخطاء فِقْهيَّة وإجْرَائِيَّة

ناقشنا في الفقرات السَّابِقة الشُّرُوط الواجب تَوافُرها في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لجواز اعتبارها أحـــد العَامِلينَ على الزَّكَاة، وبالتَّالي جـــواز الاقتطاع من الزَّكَاة، لتغطية مصاريفها التَّشْغيلِيَّة والإداريَّة ذات الصِّلة بالأعمال الزَّكَوِيَّة، وتَطَرَّقْنَا إلى أنَّ انعدام أيّ من الشُّرُوط المذكورة كفيلٌ بإخراج هذه المُنَظَّمَات من دائرة العَامِلينَ عليها وجَعْلها في خانة الوكلاء عن المُزَكّينَ؛ وفيما يلي ســـنناقش النِّسْبَة الَّتي يجوز لهذه المُنَظَّمَات اقتطاعها لتغطية مصاريفها ذات الصِّلَة بالعَمَل على الزَّكَاة.

قد تستند بعض المُنَظَّمَات في تحديد نسبة الاقتطاع من الزَّكَاة على القواعد الفِقْهيَّة، وخَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بعدم تحديد نِسْـــبَة مُحَـــدَّدَة للاقتطاع، وذهاب معظم المذاهب

1. أخرجه مسلم، 2/723.

والفُقَهَــاء القُدَامى إلى جَوَاز زيادة حِصَّة العَامِلــينَ على الزَّكَاة عن الثُّمُن، وُصُولًا للنِّصف، ورأى بعضهــم أيضًا جَوَاز دَفْع الزَّكَاة كُلّها للعَامِلينَ؛ وهنا يمكن القول بأنَّ هذه الاستناد الفِقْهِيّ صحيحٌ، إلَّا أنَّه أغْفَل ضرورة أن يكون الاقتطاع مُتَوَافِقًا مع الجُهْد المبــذول، كما أغفل التَّغَيُّرَات الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة والتكنولوجيَّة الَّتِي طرأت على الحياة العصريَّة، وأَغْفَلَ أنَّ المسائل الفِقْهِيَّة القديم منها والحديث جاءت لتَسْهيل حياة المُسْلِمِينَ، وتَوْضِيح ما التَبَسَ عليهم في أُمُور دينهم ودنياهم، ولم تكن يومًا للالتِزَام الأعمَــى بها؛ **وفيما يلي أَهَمّ التَّغَيُّرَات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والتِّكْنُولوجيَّة الَّتِي تجعل الاقتطاع المُبَالَغ به من الزَّكَاة مُخَالَفَةً شَرْعِيَّةً واضحةً.**

- **تغيرُ وتَبَدُّل طبيعة المال:** غَلَبَتْ في العُصُور السَّابِقة الطبيعة العَيْنِيَّة للمال، فغالبيَّة أموال المُسْــلِمِينَ كانت إمَّا بضاعة أو ماشية، والقاعدة الشَرْعِيَّة تقول بوجوب أن تكــون الزَّكَاة من جِنْس المال المُزكَّى عنه، فكان على الجهات العَامِلَة على الزَّكَاة العَمَــل وفْق طبيعة المال، فكنا نجــد الكَيَّال والوَزَّان والعَدَّاد وغيرهم، ونجد مَن يَسُــومُ الإبل والماشية، كُلّ هذه الأعمال تُوجِب عددًا كبيرًا من العَامِلينَ، وتزداد بزيادتِهــم أُجْرتُهم على عملهم؛ أمَّا في وقتنا الحَاليّ فقد غَلَبَتْ الطَّبيعة النقديَّة على الزَّكَاة، وبالتَّــالي أُلْغِيَتْ مَهَمَّة الكَيَّال والوَزَّان ونحوهم، وهذا ما يقود إلى وجوب إنزال حِصَّتهم من سَهْم العَامِلينَ على الزَّكَاة.
- **انتشــار الخِدْمَات التكنولوجيَّة:** ألقت التَّطَــوُّرَات التكنولوجيَّة بظِلالِهَا على مختلف جوانب الحياة الخَاصَّة والعَامَّة، الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، فلَم تَعُدْ هُنَاك حَاجَةٌ للعَدَّاد والجَابي وغيرهم؛ وخَاصَّةً في ظِلّ انتشار الحسابات المَصْرِفيَّة الَّتِي لا تحتاج لأحد لاســتلام الأموال، فإيداعها في حسابٍ مُخَصَّص لها لا يحتاج إلَّا إلى جُهْد يسير من المُزكِّي؛ وإدارة هذه الحسابات مِن قِبَل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة لا تحتاج لأكثر من عَامِلٍ خبيرٍ واحدٍ؛ وهنا يمكن الملاحظة وبســهولةٍ أنَّ مُنَظَّمَات ربحيَّة عالميَّة يُقَدَّر رأس مالها بعشرات مليارات الدولارات يدير حساباتها ثُلَّة من العَامِلينَ قــد لا يتجاوزون أصابع اليَدِ الواحدة؛ وبخصوص توزيع الأموال على المُسْتَحِقِّينَ، فحَصْر المُسْتَحِقِّينَ لها أصبح من السُّهُولَة بمكانٍ مع انتشار الأساليب

الإحصائيَّة الكَمِّيَّة والوَصْفيَّة وسـهولة استعمالها، والَّتِي بواسطتها يُمْكن حَصْر أعداد المُسْـتَحِقِّينَ للزَّكَاة بجُهْدِ عَامِلٍ واحدٍ خبيرٍ بهذه البرامج، نَاهِيكَ عن ثورة الاتِّصالات ودَوْرها الرَّائد في التَّوَاصُل مع المُسْـتَحِقِّينَ والمُزَكِّينَ، وكُلّ هذا يقود إلى انخفاض تكلفة العَامِلينَ على الزَّكَاة في ظِلّ انخفاض العَدَد اللَّازِم منهم.

إنَّ هذه التَّغَيُّرَات السَّـابِقَة يجب أن يُفْهَم منها انخفاض أُجُور العَامِلينَ على الزَّكَاة، وخَاصَّةً في الإطار المُؤَسَّـسِيّ، فالمُنَظَّمَات وبقُدْرتها التَّنْظِيمِيَّة العالية بإمكانها العَمَل على الزَّكَاة بجهدٍ يسيرٍ وفاعليَّة عالية، فلا مُبَرِّر أبدًا لاقتطاع مَبَالغ كبيرةٍ من الزَّكَاة كسَهْمٍ للعَامِلينَ عليها.

فالاقتطاع من الزَّكَاة بمبالَـغ تتجاوز الجُهْد المبذول يُعْتَبر مُخَالَفَةً شَرْعِيَّةً صريحةً، فجميـع المذاهب والفُقَهَـاء القدماء منهم والمُعَاصِرُون، أكَّـدُوا جميعًا على أنَّ أجْر العَامِلينَ على الزَّكَاة يكون مُتَنَاسِبًا مع الجُهْد المبذول؛ وهنا لُوحِظَ قيام بعض المُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة أو الجهات الأخرى العَامِلَة على الزَّكَاة باقتطاع نِسَـبٍ كبيرةٍ من الزَّكَاة كسَـهْمٍ للعَامِلينَ عليها، وصَل بعضها لما يزيد عن 30% من قيمة الزَّكَاة المجموعة(1)، والَّذي ينعكس سَلْبًا على حِصَّة الأسهم الأخرى لا سِيَّمَا الفُقَرَاء منهم؛ وفي هذا الصَّدَد أفْتَتْ غالبيَّة دُور الإفتاء في الدُّوَل الإسْـلامِيَّة(2) بعدم جَوَاز تجاوُز نِسْبَة المُقْتَطَع من الزَّكَاة للعَامِلينَ عليها 12.5%، ويُفَضَّل أن تكون أقلّ من هذه النِّسْبَة أيضًا.

وهنا مسـألة أخرى يجب التَّنويه إليها، وهي ضرورة قيام المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة بإعلام المُزَكِّينَ بالنِّسْـبَة الَّتِي سـيَقْتَطِعُونَهَا من زكاته كنَفَقَات إدَارِيَّة وتشغيليَّة، وفي هذا الصَّدَد حَدَّدَت وزارة الشؤون الإسْلامِيَّة في دولة الكويت على سبيل المثال النِّسْبَة الَّتِي

1. إبراهيـم، أمجـد. **"فسـاد يزكم الأنوف 30% من دخل الـزَّكَاة لـ العاملين عليها"**، موقع سـودانيون أونلاين، 25 مايو 2004م، تاريخ الزيارة 13 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/serVN
2. المشرف، مصعب. **"والعاملين عليها يبتلعون 32% من حصيلة الزَّكَاة!"**، صحيفة الراكوبة، 12 أغسطس 2015م، تاريخ الزيارة 13 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/N9gg3

تأخذها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّة بـ12.5%، وطَلَبَتْ إلى هذه المُنَظَّمَات والجمعيَّات ضرورة إعلام المُزكِّي بالنِّسْبَة المقتطعة(1)؛ فالعديد من المُنَظَّمَات قد تُفَضِّل عدم الإعلان عن النِّسَـــب المُقْتَطَعَة من الصَّدَقَات أو الزَّكَاة، وهذه مُخَالَفَةٌ شَرْعِيَّةٌ، نَاهِيـــكَ عن أنَّها إخلالٌ بشروطِ الرُّخْصَة المَمْنُوحَة لها من وليّ الأمر بالسَّـــمَاح لها بالعَمَل على الزَّكَاة.

هل يجوز للأفراد المُتَطَوِّعينَ في جَمْع وتوزيع الزَّكَاة الاقتطاع منها؟

كثيرًا ما تُثَارُ مَسْأَلَةٌ مُهِمَّة؛ ألا وهي هل الشَّخْصُ المُتَطَوِّع بجَمْع وتوزيع الزَّكَاة يُعْتَبَر من "العاملين عليها"؟ والشَّـــخْص المُتَطَوِّع المقصود هو مـــن يقوم بجَمْع الزَّكَاة من معارفه وأقاربه وأصدقائه ورفَاق عمله، ثُمَّ يقوم بإيصالها وتوزيعها على المُسْتَحِقِّينَ لها، وفي ضَوْء ما ظَهَرَ معنا في الصَّفَحَات السَّـــابِقَة فقد اتَّفَقَ الفقهاء على أنَّ الجُهْد الفَرْدِيّ التَّطَوُّعِيّ هو بمثابة وكِيلٌ عن المُزَكِّينَ في توزيع الزَّكَاة نيابةً عنهم، وأنَّه ليس من العَامِلِينَ عليها، واتَّفَـــقُ الفُقَهَاء كذلك على أنَّ الوكيلَ أمينٌ على ما أُعْطِيَ من أموال الصَّدَقَات والزَّكَاة، وأنَّه يَلْزَمُ الوكيلَ شرعًا أن يلتزم بالقُيُود والشُّرُوط الَّتِي يُحَدِّدهَا له المُوَكِّل.

فعلى مســـتوى الصَّدَاقَة والأُسْرَة والقَرَابَة ورُفَقَاء العَمَل عندما يَقْبَل الشَّـــخْص تَلَقِّي أموال الآخرين من الصَّدقات والزَّكَاة ليقوم بتوزيعها على المستحِقِّينَ لها؛ فإنَّه يجب عليه إيصالُ الزَّكَاة إلى المُسْتَحِقِّينَ فقط حَسب مَصَارِف الزَّكَاة، ولا يجوز له مخالفةُ شروط الموكِّل في الصَّرف إلى شخصٍ مُعَيَّنٍ أو جهةٍ مُعَيَّنَةٍ، ولا بدَّ من الالتزام بشروط المزكِّي أو المُتَصَدِّق؛ ما دامت ليست مُخَالِفَةً للشَّرْع.

وبالتَّالي لا يجوز له أن يأخذ منها لنفســـه، باعتباره أحَدَ العَامِلِينَ عليها؛ فهو ليس من الأشـــخاص الَّذِينَ رخَّص لهم الإمام بجَمْع الزَّكَاة وتوزيعها ليكون من العَامِلِينَ عليها،

1. العنزي، أحمد باجي. "**المستجدات الفِقْهِيَّة في مصرف العاملين على الزَّكاة**"، مرجع سابق، ص 56.

وإنَّما هو وكيلٌ شَــخْصِيّ عن المُزكِّي، فلا يجوز له اقتطاع نســبةً منها؛ طالما أنَّه غنيّ وليــس مُحتاجًا إليها، وإنمَّا هو يبتغي الأجر بإيصالها لمُسْــتَحِقِّيهَا؛ وبالتَّالي فلا يُعْتَبَر من العَامِلِينَ عليها، ولا يَسْــتَحِقّ أن يأخذ منها؛ لأَنَّه في هذه الحالة بمَثَابَةِ وكيلٌ خاصّ لشخصٍ خاصّ، ولهذا جاء التعبير القرآنيّ: ﴿**وَالعَامِلِينَ عَلَيْهَا**﴾ [التوبة:60]؛ كأنَّ لفظة (على) تُفِيد نَوْعًا من الوِلايَة والتعيين، وكأنَّ العاملين ضُمِّنَتْ معنى القَائِمين، ولهذا صار الَّذي يتولَّى صَرْف الزَّكَاة نيابةً عن شخصٍ مُعَيَّن لا يُعَدُّ من العَامِلِينَ عليها.

أمَّـــا إذا كان هـــذا الوكيل في توزيع الزَّكَاة فقيرًا، فيمكن له أن يأخذ منها، بشرطيْنِ: الأَوَّل أنْ يَأْخُذَ منها باعتباره فقيرًا أو مســكينًا وليــس باعتباره من العاملين عليها، والثاني: أنْ يســتأذن المُوكِّل في ذلك، وبهذا فإنْ أخذَ الوكيل لنفســه من مال الزَّكَاة المــوكَّل بتوزيعه جائزٌ، ما دام أنَّ الوكيل من المَصَارِف الثَّمانية التي يجوز دفعُ الزَّكَاة لهم، وما دامَ أنَّ الوكيل يأخذُ نصيبَه منها بالعَدْل، ولا يُحَابِي نفسَه أو أقاربه؛ فلا يأخذ أكثر مِمَّا يُعْطِي غيرَه، وما دام أنَّ صاحب المال لم يُحَدِّد شَــخْصًا مُعَيَّنًا لصَرْفِهَا له؛ فالوصفُ الَّذِي حصل به الاســتحقاقُ مُتَحَقِّقٌ في الوكيل، فيجوز له الأخذُ منها كغيره من المُسْتَحِقِّينَ، مع ضرورة أن يُخْبِر صاحِب المال بحاجته قبل الأخذ منها(1).

ختامًا، تناولنا في هذا المبحث تفصيلًا جوانب النَّفْع والضَّرَر في الاعتماد على الزَّكَاة كمصدرٍ تَمْوِيلِيّ للعَمَل الإنْسَــانِيّ، وإشكاليَّة صَرْف رواتب المُوَظَّفِينَ في المُنَظَّمَة من أموال الزَّكَاة ضِمْنَ سَهْمِ "والعَامِلِينَ عليها"، وهم الَّذِينَ يختارهم الإمام أو من ينوب عنه لتجميع أموال الزَّكَاة وقِسْــمَتِهَا وتوزيعها، وأَجْمع الفُقَهَاء على أنَّ هذا الوَصْف يشــمل كُلّ من عمل عملًا في ســبيل تحقيق مَهَمَّة جَمْع الزَّكَاة وتوزيعها، سواءً باشَر بذلــك أمْ لم يُبَاشِر، لكِنَّهُمْ اختلفوا في مدى جواز إعطاء الرَّواتب والمكافآت لموظفي

1. للمزيد ينظر: **حُكْمُ أخْذِ الوكيلِ لنفســهِ من مالِ الزَّكَاة المُوكَّل بتوزيعه**، موقع الأســتاذ الدكتور حســام عفانة، 30 يونيو 2017م، تاريخ الزيارة 18 أبريل 2020، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jqL22

المُنَظَّـــمَات من أموال الزَّكَاة، فمنهم من رأى أنَّـــه إذا كان إشرافًا خاصًّا بأنْ تفرَّغ العَامِل لعمل من أعمال الاســـتثمار في الزَّكَاة فلَهُ أَنْ يحصل على أجرٍ من بيت المال، ولا يجـــوز إعْطَاؤُهُ من الزَّكَاة، ومنهم من قال بجواز الأخذ من أموال الزَّكَاة ضمن "العَامِلينَ عليها".

المبحث الثَّالث

الصَّدَقَةُ المُخَصَّصَةُ

بين التَّشْريعِ المَقْصُودِ والأَثَرِ المَفْقُودِ

شرَع الإســـلامُ الصَّدَقَات وحضَّ عليها، كوســـيلةٍ من وســـائل تحقيق التَّراحُم الاجْتمَاعِـــيّ، وباب من أبواب التُّقَى، فهي ذات بُعْدَيْـــن؛ دِينِيّ ودنيويّ، وتُعَدّ فِكْرًا تَقَدُّميًّا للإسلام في مُعَالَجَة القضايا الاجْتمَاعيَّة، فيجوز القول بأنَّها شَكْلٌ خَالص من أشـــكال العَمَل الإنْسَـــانيّ الَّتي سَبقَت الظُّهُور المُؤَسَّـــسِيّ الحديث للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانيَّة بما يزيد عن ثلاثة عشَر قرنًا، ومع أنَّه قد مضَى على سَـــنِّها وتشريعها أربعـــة عشَر قرنًا إلَّا أنَّها ما زالت قادرةً عـــلى القيام بالهدف الَّذي شُرِعَتْ لأجله، فهي من الوسائل الاجْتمَاعيَّة المَرِنَة الَّتي تتأقلم مع مُتَغَيِّرَات العصر والمُسْتَحْدَث من القضايا الاجْتِمَاعيَّة، فَالصَّدَقَاتُ بمُخْتَلَف أَشْكَالهَا تَرَكَتْ خِلالَ التَّاريخ الإسْلاميِّ أَبْلَغَ الأَثَرَ على عِدَّة مُسْـــتَوَيَات، سَوَاءً على المُسْتَوَى الرُّوحيِّ والدِّينيِّ للمُتَصَدِّقِينَ، أَمْ على المُسْتَوَى الاقْتِصَاديِّ للمُتَصَدَّق عَلَيْهِمْ، وعلى مُسْتَوَى الاسْتِقْرَار الاجْتمَاعِيّ في المُجْتَمَع الإسْـــلاميِّ بكَامِلِه، إلَّا أَنَّ أَثَرَ هذه الصَّدَقَـــاتِ في مُجْتَمَعِنَا المُعَاصِر يَشْـــهَدُ تَرَاجُعًا مَلْحُوظًا، ويكَادُ يَكُونُ مَعْدُومًا في بَعْضِ الحَالات، وهذا التَّوْصِيفُ لَيْسَ مَحْضَ تَكَهُّنَات، بَلْ تَدْعَمُهُ وتُوَثِّقُهُ الإِحْصَاءَاتُ والدِّرَاسَاتُ المَحَلِّيَّةُ والعَالَمِيَّةُ، المُسْـــتَقِلَّةُ والحُكُومِيَّة؛ والَّتي سَـــنُوردُ بَعْضَهَا في سِـــيَاق هَـــذا المَبْحَث، ورَغْبَةً في تَوْصِيف وتَحْدِيدِ مَوَاطِن الخَلَلِ في الآليَّات الإجْرَائيَّة المُتَعَلِّقَة بإِخْرَاج الصَّدَقَات، والأَسْـــبَاب المُوجِبَة لِخُرُوجِهَا عن دَوْرِهَا وتَرَاجُع أَثَرِهَا، سَنُفْرِدُ هذا المَبْحَثَ لِدِرَاسَة واقِع الصَّدَقَات في مُجْتَمَعِنَا الإسْلاميِّ المُعَاصِر، مع تَوْضِيح التَّأْصِيل الشَّرْعيِّ لَهَا، ومُقَارَنَة أَثَرِ الصَّدَقَات التَّاريخيّ بِأَثَرِهَا الحَاليِّ، إضافةً لتبيان تأثُّرها بمُسْتَحْدَثَات العَصْر الفكريَّة والإجْرَائيَّة والتكنولوجيَّة.

التَّأصِيل الشَّرْعِيّ للصَّدَقَات

تُعرَّف الصَّدَقَة لُغةً بأنَّها "ما يُخْرِجُه الإنســـانُ من مالِهِ على وجْه القُرْبَةِ"(1)، وعرَّفها المُتَأخِّرُون من أهل اللُّغَة كابـــن منظور والفيروز آبادي ومرتضى الزَّبِيدِيّ بأنَّها "ما أُعْطِيَتْ في ذاتِ الله -تعالى- للفُقَرَاء"(2). فإذن تُعْرَف الصَّدَقَة المُخَصَّصَة بأنَّها العَطِيَّة الَّتي يُبْتَغَى بها الثَّوَاب من الله -تعالى-، وتُعَدُّ الصَّدَقَات من أَوْجه العَمَل الخيريّ في الإســـلام، ومن الصُّعُوبَة بمكان حَصْر الأدِلَّة والبراهـــين الَّتي تُؤَصِّل لِفَضْلِ وأهَمِّيَّة الصَّدَقَة، وهذا دليلٌ واضحٌ على الأهَمِّيَّة البالغة الَّتي أَوْلاهَا الإسلام لها، كقوله تعالى: ﴿**خُذْ من أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وتُزَكِّيهِم بِهَا وصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلاتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ واللَّـهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ**﴾، [التوبة: 103]؛ وقوله -سبحانه وتعالى-: ﴿**وَمَا أَنفَقْتُم مِّن شَيْءٍ فَهو يُخْلِفُهُ وهو خَيْرُ الرَّازِقِينَ**﴾، [ســـبأ: 39]؛ إنَّ في هذه الآيات الكريمة توضيحًا لا لَبْـــسَ فيه حَوْل فَضْل الصَّدَقَة؛ وفي الأحاديث النَّبَوِيَّة الشريفة ما يُؤَكِّد على أهَمِّيَّة الصَّدَقَة وفَضْلَها، قال رسول الله -صلَّى الله عليه وسلَّم-: " مَن تَصَدَّقَ بعَدْلِ تَمْرَةٍ من كَسْبٍ طَيِّبٍ، ولا يَصْعَدُ إلى اللهِ إلَّا الطَّيِّبُ، فإنَّ اللَّهَ يَتَقَبَّلُها بيَمِينِه، ثُمَّ يُرَبِّيها لِصاحِبِه، كما يُرَبِّي أَحَدُكُمْ فُلُوَّه، حتّى تَكُونَ مِثْلَ الجَبَلِ"(3)، وحثَّ -عليه الصَّلاة والسَّلام- على الصَّدَقَـــة، وبيَّن بعض أبوابها فقال: "تصدَّقوا قبـــل أنْ لا تَصَدَّقوا، تصدَّق رجلٌ من دِيناره، تصدَّق رجلٌ من درهمِه، تصدَّق رجلٌ من بُرِّه، تصدَّق رجلٌ من تَمْرِه، من شَعِيرِه، لا تحقرنَّ شـــيئًا من الصَّدَقَة، ولو بشِقِّ تمرةٍ"(4)؛ وفي هذه الأحاديث الشَّرِيفة أيضًا توضيح لأهَمِّيَّة الصَّدَقَة وفَضْلِهَا على المُتَصَدِّق والمُتَصَدَّق عليه.

وتختلـــف الصَّدَقَـــة عن الزَّكَاة بأنَّ الثانية هي عبـــادةٌ مَحْضَةٌ وهي ركنٌ من أركان الإسلام، بينما الصَّدَقَة من أشكال الفِعْل التَّطَوُّعِيّ الخَيْرِيّ، ويتشابه الاثنان في صورة

1. **مفردات ألفاظ القرآن**، مادة (صَدَقَ)، ص479.
2. المغرب، ج1، ص469 مادة: (صَدَقَ).
3. أخرجه البخاري ٧٤٣٠ ومسلم 2958.
4. صحيح الجامع الصغير (2951).

الفِعْل، وفي نِيَّة التَّقَرُّب إلى الله -تعالى- بالعَمَل الصالح، لَكِنَّهُمَا تَتَمَيَّزَان عن بعضهما بالنِّيَّة؛ فالزَّكَاة تؤدَّى بِنِيَّة أداء الفَرْض الواجب، والصَّدَقَة تُبْذَل بنِيَّة التَّطَوُّع.
ومن الفروق أيضًا بين الزَّكاة والصَّدَقَة أنَّه يجب في الزَّكَاة إخراجُ قَدْرٍ مُعَيَّنٍ من المال لا يجوز أن يَنْقُصَ عنه، وتَجِب في أموال مُعَيَّنَة مثل: الذَّهَب والفِضَّة وخَرَاج الأرض وبهيمة الأنعام، وتُوَزَّع على مصارف مُحَدَّدَة لا يجوز الخروج عنها، ويجب إخراجها في وقتٍ مُحَدَّد هو "حَوَلان الحَوْل" أمَّا صَدقة التَّطَوُّع فليس للمُخْرَج فيها قَدْرٌ مُعَيَّن أو مَصْرِفٌ مُحَدَّد أو توقيتٌ مُعَيَّن، وتُشْرَع في المال المباح أيًّا كان قَدْره.

أشكال الصَّدَقَات وأنواعها

هناك أنواع عدَّة من الصَّدَقَات الَّتي تُوَجَّه إلى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة، وهي:

- **صَدَقَات اسْتِثْمَارِيَّة** مبذولة بهدف تدشين مشاريع اسْتِثْمَارِيَّة وقْفِيَّة أو غير وقْفِيَّة.
- **صَدَقَات مبذولة لتسيير أعمال المُنَظَّمَة**، مع إعطائها الخِيَار في التَّصَرُّف لتحقيق هذا المقصد.
- **صَدَقَات عَامَّة غير مُحَدَّدَة الجهة**، يبذلها المُتَصَدِّق لتَصْرِفَهَا المُنَظَّمَة في أيٍّ من وُجُوه البِرّ الَّتي تُمَوِّلُهَا.
- **صَدَقَات مُخَصَّصَة يبذلها المُتَصَدِّق لتَصْرِفَهَا المُؤَسَّسَة في جهةٍ مُعَيَّنَة**، مثل: كفالة الأيتام أو إفطار صائم، أو كسوة شتاء، وغيرها.
- **صَدَقَاتٌ جَارِيَةٌ وهي صَدَقَاتٌ ذَاتُ أَثَرٍ دَائِم**، ويُقْصَدُ بِهَا الوَقْفُ، وتَخْتَلِفُ عن الأَشْكَالِ السَّابِقَةِ مِنَ الصَّدَقَاتِ بِأَنَّهَا مُسْتَدَامَةٌ.

تَعَدُّد أَبْوَاب الصَّدَقَات في الإسْلام

تتعدَّد الأشكال الَّتي يمكن من خلالها تأدية الصَّدَقَات وتقديمها، ويمكن عَدّ هذه الأشكال المُتَعَدِّدَة من أَوْجُه المرونة الَّتي تمتاز بها الصَّدَقَات؛ فالشَّرْع الإسْلامِيّ أتاح

طُرُقًا عِدَّة وأشــكالًا مختلفة تُفْسِــح المجال أمام المُتَصَدِّقينَ لأداء الصَّدَقَات، وهذا التَّعَدُّد يُعَزِّز الفائدة الاجْتِمَاعِيَّة المَأْمُولة منها، **وفيما يلي أهَمّ أشكال وأنواع الصَّدَقَات كما سَنَّها الشرع الإسْلامِيّ:**

- **سُــقْيَا الماء:** وتُعَدّ من أفضل الصَّدَقَات في الإســلام، والدَّليل على ذلك ما ثَبَتَ أنَّ سعد بن عُبَادَة أتى النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم-؛ فقال: "أيُّ الصَّدَقَة أَعْجَبُ إليك؟ قال سَقْيُ الماء"(1)؛ وتشمل هذه الصَّدَقَات توزيع الماء على المُحْتَاجِينَ، وتشمل حَفْر الآبار ومَدّ شَــبَكات مياه الشُّرْب؛ وتجدر الإشارة هنا إلى صعوبة قيام الأفراد بهذه المَهَمَّة بأنفسهم، وهنا تبرز أهَمِّيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من خلال عملها على جَمْع هذه الصَّدَقَات والعَمَل على تأمين آبار أو شبكات رَيّ، ففي هذا المجال قد تكون الصَّدَقَة المُفْرَدَة مُنْخَفِضَة الفاعليَّة، بينما مجموع الصَّدَقَات قَادِر على القيام بهذه الأعباء.
- **بناء المســاجد:** تُعَدّ المُسَــاهَمَة في بناء المســاجد من أَوْجُه الإنفاق الَّتِي شرعها الإسلام، وقد أكَّد رسول الله -صلَّى الله عليه وسلَّم- على أهَمِّيَّة بناء المساجد، وما لذلك من أجرٍ عظيم عند الله -عزَّ وجلَّ-؛ حيث قال: "مَن بنى لله مسجدًا يبتغي به وجه الله بَنَى الله له بيتًا في الجنة"(2).
- **صَدَقَات العلاج:** والفُقَرَاء هم المُسْتَهْدَفُون بهذه الصَّدَقَات، وخَاصَّةً عندما يكون التــداوي خارج قُدْرَة الفقير المَادِّيَّة، ووَضَــعَ الفُقَهَاء عِدَّة ضَوَابِط شَرْعِيَّة لهذا الباب من الصَّدَقَات، كأن لا يملك المريض القُدْرَة على تكاليف العلاج، وأن يكون علاجًا ضروريًّا فلا يجوز التَّصَدُّق للعلاج التكميليّ أو التَّجْمِيليّ(3).
- **صَدَقة طَالِب العِلْم:** فَطَلَبُ العِلْم الدِّينِيّ والدّنيويّ من القضايا الَّتِي حَضَّ عليها الإســلام وشجَّع طُلَّاب العِلْم، وأجاز الشَّرْع الإسْلامِيّ تخصيص صدقات لطُلَّاب العِلْم، بِشَرْطِ أن يكون طَلَبُ العِلْم يَمْنَعُهُ من التكسُّب، وألَّا يكونَ مُتَكَاسِلًا(4).

1. رواه أبو داود (1679)، وابن ماجه (3684).
2. أخرجه صحيح مسلم (٥٣٣).
3. عبدالله الغفيلي، **نوازل الزَّكَاة**، دار اليمان للنشر والتوزيع (الرياض)، ط1، 2008م، ص 366.
4. دار الإفتاء، الفتوى رقم 2847، مصارف الزَّكَاة.

- **التَّصَدُّق علــى الفُقَرَاء:** وهم أَوْلَى المُسْــتَحِقِّينَ للصَّدَقَات؛ كَوْن الآية الكريمة المفصِّلــة لأَوْجُه إنفاق الزَّكَاة قد ابتدأت بهم، والصَّدَقَة للفُقَرَاء تكون ذات أَوْجُه مُتَعَدِّدَة، فتجوز مالًا أو كِسَاءً أو طعامًا، وأكَّد الرَّسُول -عليه الصَّلاة والسَّلام- على فَضْل التَّصَدُّق على الفُقَرَاء بقوله: " أَيُّمَا مُسْــلِمٍ كَسَا مسلمًا ثوبًا على عُرْيٍ كَسَاهُ اللهُ من خَضِرِ الجَنَّةِ وأيُّما مسلمٍ أطعمَ مسلمًا على جوعٍ أطعمَه اللهُ من ثِمارِ الجنَّةِ وأيُّما مسلمٍ سقَى مسلمًا على ظمَأٍ سقاه اللهُ من الرَّحِيقِ المختومِ"(1).

وتتعدَّد أشــكال وأبواب الصَّدَقَات في الإسلام؛ فهي لا تشمل الأبواب السَّابقة فقط، فمنهــا كفالة اليتيم والنَّذْر والكَفَّارَة، وجميعها تهــدف لتعزيز التَّلاحُم الاجْتِمَاعِيّ، وتخفيف مظاهر الفَقْر والعَوَز في المُجْتَمَعَات الإسْلامِيَّة.

حُكْمُ استثمار الصَّدَقَات المُخَصَّصَة

تتلقَّى المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة الكثير من أموال الصَّدَقَات غير مُسْــتَحَقَّة الصَّرْف في الحال -كما هو الحال بالنِّسْــبَة للزَّكَاة- ورُبَّمَا يبقى بعضها فترةً طويلةً لحين صَرْفه، ولكن هل يجوز اســتثمار أموال الصَّدَقَات المُخَصَّصَة الَّتِي لم يَحِنْ بَعْدُ وقْت صَرْفِهَا، والَّتِي لن يحين وقت توزيعها إلَّا بعد فترةٍ زمنيَّةٍ طويلةٍ، في مشــاريع اسْتِثْمَارِيَّة يعود رِيعُهَا كاملًا إلى الجهة الَّتِي يُحدِّدها المُتَصَدِّق؟

والحقيقة أنَّ الفُقَهَاء المُتَقَدِّمينَ والمُعَاصِرينَ أيضًا لم يَتَطَرَّقُوا لبَحْث هذه المسألة من قَبْلُ، وإنَّمَا كان جُلّ تركيزهم على إشــكاليَّة استثمار أموال الزَّكَاة لصالح المُسْتَحِقِّينَ، وحينما تمَّ التَّطَرُّق إلى هذا الأمر انقسمت الآراء إلى مُجيزٍ لاستثمار أموال الصَّدَقَات وآخرَ مُعَارِضٍ له، وقد اســتند الفريق المُعَارِض في ذلك إلى الأَدِلَّة ذاتها الَّتِي استندوا إليها في رَفْض استثمار أموال الزَّكَاة.

1. أخرجه أبو داود في الســنن 2/314 حديث رقم 1682 والترمذي في الســنن 4/546 حديث رقم 2449 وأحمد في المسند 3/16.

وكما تناولنا في المبحث الأَوَّل أنَّ الرَّأي الرَّاجح لدينا هو جواز اســـتثمار نســـبةٍ من أموال الزَّكَاة بعد قضاء حاجات المُسْتَحِقِّينَ الرَّئِيسَة، والقَوْلُ بجواز ذلك يقتضي القَوْلَ أيضًا بجواز اســـتثمار أموال الصَّدَقَات التَّطَوُّعيَّة بالأولويَّة؛ لأنَّ القيودَ الشَّرْعِيَّة على أموال الصَّدَقَات أقلّ من قيود الزَّكَاة، والَّتِي على رأسها الفَوْرِيَّة والتَّمَلُّك، رغم أنَّهما تشـــتركان في وُجُود مصارف مُحَدَّدَة لتوزيع أموالهما؛ فالزَّكَاة لها مَصَارِفُ ثمانية حدَّدها الشَّرْعُ، والصَّدَقَة المُخَصَّصَة يَبْذُلُهَا المُتَصَدِّق بهدف توجيهها لجهةٍ مُعَيَّنَة.

وبصَرْفِ النَّظَر عن القياس على شأن استثمار أموال الزَّكَاة، فإنَّ هناك أدلةً أخرى تُؤكِّد جواز استثمار أموال الصَّدَقَات، منها:

- **إنَّ المُتَصَدِّق يُوَكِّل المُنَظَّمَة الإنْسَانِيَّة** -قولًا وكتابةً- في توصيل مَالِهِ إلى المُحْتَاجِينَ، عن طريق دَفْع صدقاته إليها بكامل إرادته ورضاه، إذن فهو يُوكِّلُها شرعيًّا بالقيام بما تراه مُنَاسِبًا لصالح المُسْتَحِقِّينَ، سواءً بتوزيع الصَّدَقَات فوريًّا أو استثمارها.
- **إنَّ هذه المُنَظَّمَات لم تَقُم أو تُؤَسَّـــس إلَّا كوســـيلة للوســـاطة بين المُتَصَدِّقِينَ والمُحْتَاجِينَ**، وقد اكتسبت نَوْعًا من الوِلايَة على أموال الصَّدَقَة بموجب إذن الإمام أو الـــدُّوَل الَّتِي تُرَخِّص لها بالقيـــام بهذه المَهَمَّة، وهي الحصول على الصَّدَقَات من القادرين وصَرْفها إلى المُحْتَاجِينَ والقيام بكُلّ ما يُحقِّق المصالح في ذلك.

ورَغْـــم أنَّ الفُقَهَاء قد قرَّروا أنَّ "الوكيل لا يملك مِـــن التَّصَرُّف إلَّا ما يقتضيه إِذَنْ مُوَكِّله مِـــن جهة النُّطْق أو من جهـــة العُرْف؛ لأنَّ تَصَرُّفَه بالإِذْن فاختصَّ بما أُذِنَ له فيه، والإِذْنُ يُعْرَف بالنُّطْق تارةً وبالعُرْف أخرى"(1). لكنَّ الواقع الفِعْلِيّ يُؤَكِّد أنَّ المُنَظَّمَات الخَيْرِيَّة في الترويج لأنشطتها تَذْكُر المشاريع الإِنْسَانِيَّة الَّتِي تتبنَّاها أو تعتزم تنفيذها حال تَوَافُر الدَّعْم المَادِّيّ لها، بما يَدْفَعُ المُتَصَدِّق لبَذْل صَدَقَاته إليها، أيْ أنَّها لا تُخْفِي عنه نشاطها الاستثماريّ بأمواله وأموال غيره، ويكون المُتَصَدِّق ببَذْل صَدَقَاته إليها بكامل رضاه مُوَافِقًا بصورةٍ لا تَقْبَل الشَّكَّ على ما تقوم به من أنشطةٍ خَيْرِيَّة سواءً فَوْرِيَّة أو اسْتِثْمَارِيَّة.

1. ابن قدامة ، المغني ، ج7، ص 243.

ورَغْم ما تَقَـــدَّم ذِكره، إلَّا أنَّه ينبغي التَّذْكِير أيضًا بضوابط اســــتثمار أموال الزَّكَاة وضرورة اســــتقائها حين إقدام المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة على استثمار أموال الصَّدَقَات المُخَصَّصَة، وذلــك حِرْصًا على الأموال وتَجَنُّبًا لإهدارها أو تعريضها للخســـارة في مشروعاتٍ ذاتِ نِسْبَةِ مُخَاطَرَةٍ مُرْتَفِعَةٍ.

الأَثَرُ الاقْتِصَاديُّ والإنْسَانيُّ لِلصَّدَقَات بَيْنَ المَاضِي والحَاضِر

لَمْ يَأْتِ الإسْلامُ بأيِّ تَشْرِيعٍ إلَّا لِغَايَةٍ سَامِيَةٍ، دِينِيَّة ودُنْيَوِيَّة؛ فَالإسْلام هَدَفَ في تَشْرِيعه لِضَمَانِ دِينِ الإنْسَـــانِ وعِمَارَةِ دُنْيَاه، وكَمَا أَسْلَفْنَا في مُسْتَهَلِّ هذا المَبْحَث، فَالصَّدَقَاتُ من هذه التَّشْرِيعَاتِ ذَاتِ البُعْدِ الدِّينِيِّ والدُّنْيَوِي، وبمُرَاجَعَةٍ سَرِيعَةٍ لأَثَرِ هذه الصَّدَقَات في المُجْتَمَعِ الإسْـــلاميِّ عَبْرَ التَّارِيخ، يُمْكِنُ وبسُـــهُولَةٍ مُلاحَظَةُ الأَثَرِ الإيجَابيِّ الكَبِيرِ الَّذِي تَرَكَتْهُ هذه الصَّدَقَاتُ، فَفِي العُهُودِ الأُولَى لَعِبَتْ الصَّدَقَاتُ دَوْرًا بَارِزًا لَيْسَ فَقَطْ في مُحَارَبَـــةِ الفَقْرِ، بَلْ في بِنَاءِ البِنْيَةِ التَّحْتِيَّةِ لِلمُجْتَمَعِ الإسْـــلاميِّ، وخَاصَّةً من خلالِ الصَّدَقَاتِ الجَارِيَة، والَّتِي أَسَّسَتْ لِنِظَامٍ إسْلاميٍّ مُتَكَامِلٍ، كَانَ لَهَا دَوْرٌ حَقِيقِيٌّ في بِنَاءِ الحَضَارَةِ الإسْـــلامِيَّة، ووَصَلَ الأَمْرُ في بِلادِ المُسْلِمِينَ إلى دَرَجَةِ عَدَمِ وُجُودِ فَقِيرٍ يَقْبَلُ الصَّدَقَةَ أو تَجُوزُ لَهُ الزَّكَاةُ، فَمِمَّا رُوِيَ عن واقعِ الفُقَرَاءِ في أيَّام عُمَر بْن عبدالعزيز(1)؛ فَقَدْ قَالَ يَحْيَى بْنُ سَـــعِيد: "بَعَثَنِي عُمَر بْن عَبْد العَزِيز على صَدَقَاتِ إفْرِيقِيَا لأَقْتَضِيهَا، وطَلَبَتْ فُقَرَاء نُعْطِيهَا لَهُمْ فَلَمْ نَجِدْ بِهَا فَقِيرًا، ولَمْ نَجِدْ مَنْ يَأْخُذُهَا مِنِّي، قَدْ أَغْنَى عُمَرُ

1. عُمَرُ بنُ عبدالعزيز: (720-681م)، أبو حفص عمر بن عبدالعزيز بن مروان بن الحَكَم الأُمَوِيّ القُرَشِيّ، ثَامِنُ الخُلَفَاءِ الأُمَوِيِّينَ، وُلِدَ سَنَةَ 61هـ في المَدِينَةِ المُنَوَّرَة، وَنَشَأَ فِيهَا عِنْدَ أَخْوَالِه مِنْ آل عُمَر بْن الخَطَّاب، فَتَأَثَّرَ بِهِمْ وَبِمُجْتَمَعِ الصَّحَابَةِ في المَدِينَة، وكَانَ شَـدِيدَ الإقْبَالِ عَلَى طَلَبِ العِلْم، وَلَمَّا تَوَلَّى سُـلَيْمَانُ بْنُ عبدالملك الخِلَافَة قَرَّبَهُ وَجَعَلَهُ وزيرًا ومستشارًا لَهُ، ثُمَّ جَعَلَهُ وَلِيَّ عَهْدِه، فَلَمَا مَاتَ سُلَيْمَانُ سَنَةَ 99هـ تَوَلَّى عُمَرُ الخِلَافَةَ، تَمَيَّزَتْ خِلَافَتُهُ بِعَدَدٍ مِنَ المُمَيِّزَات، مِنْهَا: العَدْلُ وَالْمُسَاوَاةُ، وردُّ المَظَالِم، وَعَزْلُ جَمِيعِ الوُلَاةِ الظَّالِمِينَ وَمُعَاقَبَتُهُمْ، كَمَا أَعَادَ العَمَلَ بِالشُّورَى، وَلِذَلِكَ عَدَّهُ كَثِيرٌ مِنَ العُلَمَاءِ خَامِسَ الخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ، كَمَا اهْتَمَّ بِالْعُلُومِ الشَّرْعِيَّة، وَأَمَرَ بِتَدْوِينِ الحَدِيثِ النَّبَوِيِّ الشَّرِيف. اسْتَمَرَّتْ خِلَافَةُ عُمَرَ سَنَتَيْنِ وَخَمْسَةَ أَشْهُرٍ وَأَرْبَعَةَ أَيَّامٍ، حَتَّى قُتِلَ مَسْمُومًا، سنة 101هـ رحمه الله. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابط:
https://cutt.us/DxSxA

بْن عَبْدالعَزيز النَّاسَ، فَاشْتَرَيْتُ بهَا رقَابًا فَأَعْتَقْتُهُمْ وولاؤُهُمْ للمُسْلِمينَ"(1)؛ وبالتَّأْكِيد فَهذا دَليلٌ واضِحٌ على أَنَّ الصَّدقَات أَدَّتْ وظِيفَتهَا بِشَكْلٍ كَامِلٍ؛ وممَّا يُلاحظُ في مَجَال الصَّدقَات؛ أَنَّهَا لَمْ تَكُنْ تُوهَبُ بِهَدَف الوَازِع الدِّينيّ فَقَطْ، بَلْ كَانَ يُرَاعَى بِهَا الأَثَرُ الَّذي سَـــتَتْرُكُهُ على المُتَصَدَّقِ عَلَيْهِمْ؛ يَقُولُ عُمَـــر بْن الخَطَّاب -رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ-: "إِذَا أَعْطَيْتُمْ فَأَغْنُـــوا، ولأُكَرِّرَنَّ عَلَيْهِـــمْ الصَّدَقَةَ، وإِنْ رَاحَ على أَحَدِهِمْ مائَةٌ من الإِبِلِ"(2)، وهذا إِنْ دَلَّ على شَيْء، فَهو يَدُلُّ على أَخْذ الأَثَرِ الَّذي سَتَتْرُكُهُ الصَّدَقَة.

وَفي العَصْر العَبَّاسِيِّ كَانَ يُعْطَى للفُقَرَاءِ مِنَ الصَّدَقَاتِ بِمقْدَارِ مَا يُبْعِدُهُمْ عن المَسْكَنَةِ والفَقْر، ويُخْرِجُهُـــمْ مِنَ الفَاقَةِ والعَوَز، ويُقَرِّبُهُمْ إلى أَدْنَى مَرَاتِبَ الغنَى واليَسَـــار(3)؛ وفي الأَنْدَلُس وتَحْدِيدًا في غَرْنَاطَةَ، انْتَشَـــلَ التُّجَّارُ المُوسِرُونَ بِصَدَقَاتِهِمْ أَهْلَ غَرْنَاطَةَ مِنَ المَجَاعَةِ(4) الَّتي أَصَابَتْهُمْ عَام (618-617ه)، ومِنْهُمْ مَنْ بَاعَ أَمْلاكَهُ لإِنْقَاذِ النَّاس من هذه المَجَاعَةِ(5).

وَلَـــمْ يَقْتَصِرْ التَّصَدُّقُ على الجَوَانِب الإِنْفَاقِيَّة، فَفي مَدِينَـــة طُلَيْطِلَة بالأَنْدَلُس، قَامَ الشَّيْخُ الفَقيهُ أَحْمَدُ بْن سَعِيد بْن كَوْثَر(6) بالتَّصَدُّقِ على 40 طَالِبَ عِلْمٍ، وتَكَفَّلَ بِتَعْلِيمِهِمْ وتَكَالِيف مَعِيشَتِهِمْ، بِحَيْثُ لا يَشْغَلُهُمْ شَاغِلٌ عن طَلَبِ العِلْمِ(7).

---

1. أبو مُحَمَّد المصريّ عبدالله بن عبدالحكم؛ "سيرة عُمَر بن عبدالعزيز على ما رواه الإمام مالك بن أنس وأصحابه"، تحقيق: أحمد عبيد، عالم الكتب، بيروت، لبنان، الطبعة السَّادِسَة، 1984م، ص59.
2. أبو عبيد القاسم بن سَّلام بن عبدالله الهَرَوِيّ البغداديّ، "كتاب الأموال"، تحقيق: مُحمَّد خليل هرَّاس، دار الفكر، بيروت، لبنان، ص560.
3. بدوي عبداللطيف عوض، "النِّظام الماليّ الإسلاميّ المُقَارَن"، المجلس الأعلى للشؤون الإسلاميَّة، القاهرة، مصر، 1972م، ص112.
4. تَعَرَّضَتْ الأندلس وبلاد المغرب إلى كوارث طبيعيَّة عديدة وظروف مُنَاخِيَّة قَاسِيَة؛ حتَّى انتشر في المنطقة القَحْط، واستفحل فيها سنة 617هـ/1220م؛ فاجتاحت بلاد المغرب والأندلس مجاعةٌ كبيرةٌ، اشتدَّتْ وطأتها على السُّكَّان، وتسـببَّت في مـوت الكثيرين منهم في المُـدُن والقرى، وانتشر الغلاء والجراد والقَحْـط، حتَّى وُصِفَت بالمجاعة العُظْمَى. للمزيد ينظر الجفاف والمجاعات، على الرَّابط: https://cutt.us/BvLJu.
5. أبـو عبداللـه محمد بن محمد بن عبدالملـك الأنصاريّ الأوسيّ المراكشيّ، "كتاب الذَّيْل - السِّـفْر الخَامِس"، دار الثَّقافة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1965م، الجزء الثاني، ص646.
6. أحمد بن سعيد بن كوثر الأنصاريّ: فَقِيهٌ، وعَالِمٌ، كريم النَّفْسِ، أخَذ العِلْم عن جماعة من عُلَماء الأندلس، أجَازَ له جماعةٌ من شـيوخ قرطبة مع أبيه، قُتِلَ وهو يقرأ القرآن، وأُشِـيعَ في النَّاس أنه مَرِضَ ومات مَسْـمُومًا، سـنة 403ه؛ (للمزيد: أبو القاسم خلف بن عبدالملك بن بشكوال، "الصِّلة في تاريخ أئمة الأندلس"، تحقيق: عزت العطار الحسيني، مكتبة الخانجي، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1950م، ص42-41.
7. د. أحمـد محمـد عبدالقادر، "أَثَر الصَّدَقَات على الحياة العَامَّة في بلاد الأندلس"، جامعة الأنبار، كلية الآداب، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد السادس، يناير 2019م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/tWyVh

وَلَــمْ يَتَوَقَّفْ دَوْرُ الصَّدَقَاتِ في التَّارِيخِ الإِسْــلامِيِّ على إِعَانَةِ الأَفْرَادِ وانْتِشَــالِهِمْ من بُؤْسِــهِمْ وعَوَزِهِمْ، بَلْ تَعَدَّاهُ إلى عِمَارَةِ الأَرْضِ، وعِــمَارَةُ الأَرْضِ قَدْ تَعْنِي النُّمُوَّ الاقْتِصَادِيَّ وفْقَ المُصْطَلَحَــاتِ الاقْتِصَادِيَّةِ العَصْرِيَّةِ، ولَعَلَّهُ لا يَخْفَى على أَحَدٍ الدَّوْرُ الرَّائِد للصَّدَقَاتِ الجَارِيَةِ والمُخَصَّصَةِ في النُّمُوِّ الاقْتِصَادِيِّ للمُجْتَمَعَاتِ الإِسْــلامِيَّة، فَإِبَّانَ ازْدِهَار الحَضَارَةِ الإِسْــلامِيَّةِ وخَاصَّةً في العَــصْرِ العَبَّاسِيِّ، كَانَتْ الصَّدَقَاتُ بِمُخْتَلَفِ أَشْــكَالِهَا تُشَــكِّلُ دِعَامَةً من دِعَامَاتِ الاقْتِصَادِ، وحَتَّى عِنْدَمَا سَادَ الرَّخَاءُ المَادِّيُّ الدَّوْلَةَ الإِسْلامِيَّةَ، لَمْ يَنْقَطِعْ دَوْرُ الصَّدَقَاتِ؛ فَالصَّدَقَاتُ لا يُمْكِنُ حَصْرُ دَوْرِهَا بِدَعْمِ الفُقَرَاء والمَسَاكِين، فَعِنْدَ عَدَمِ وُجُودِ الفُقَرَاءِ كَانَتْ تُحَوَّلُ إلى دَعْمِ البِنَى التَّحْتِيَّة للمُجْتَمَعَاتِ الإِسْلامِيَّة، من مَدَارِسَ ومَكْتَبَاتٍ ومُسْتَشْفَيَاتٍ.

وَحَتَّــى في العُهُودِ الإِسْــلامِيَّةِ اللَّاحِقَةِ، قَامَتْ الصَّدَقَاتُ بِــذَاتِ الدَّوْرِ، فَفِي العَهْدِ العُثْمَانِيِّ، كَانَ هُنَاك مُدُنٌ بِكَامِلِهَــا قَائِمَةً بِجَمِيعِ خِدْمَاتِهَا على الصَّدَقَاتِ الجَارِيَة، سَــوَاءً على إِنَارَةِ الشَّــوَارِعِ أو المَكْتَبَاتِ أو سُبُلِ سَقْيِ المَاءِ وغَيْرِهَا؛ نَاهِيكَ عن تَجْرِبَةِ حَجَرِ الصَّدَقَة(1)، والَّتِي كَانَتْ لا تَسْمَحُ حَتَّى للمُتَصَدِّقِ بِمَعْرِفَةِ المُتَصَدَّقِ عَلَيْهِ.

وَفي وقْتِنَا الحَالِيِّ، يَشُــوبُ أَثَرَ الصَّدَقَاتِ الكَثِيرُ منَ الكَدَرِ، ويَنْحَسِرُ أَثَرُهَا الإِيجَابِيُّ؛ وهذا الطَّرْحُ لَيْسَ بالتَّأْكِيدِ مَحْضَ ادِّعَاءَاتٍ، بَلْ هو مُوَثَّقٌ بالوَثَائِقِ ومُبَرْهَنٌ بالبَيَانَاتِ والمُعْطَيَاتِ، فَنِسَبُ الفَقْرِ في العَالَمِ الإِسْلامِيِّ تُعَدُّ من أَعْلَى النِّسَبِ على مُسْتَوَى العَالَم، في حين أَنَّ قِيمَةَ الصَّدَقَاتِ تَزْدَادُ، ومُعَدَّلاتُ الفَقْرِ تَزْدَادُ مَعَهَا، فَأَيْنَ مَوْطِن الخَلَل. إِنَّ الإِنْفَاقَ في العَالَمِ الإِسْــلامِيِّ على الــزَّكَاةِ والصَّدَقَاتِ الطَّوْعِيَّةِ يَتَجَاوَزُ عَتَبَةَ 200 مِلْيَار دُولارٍ ســنويًّا(2)، وهذا الرَّقْمُ يُشَكِّلُ تَقْرِيبًا 20 ضِعْفَ التَّمْوِيلِ المَمْنُوحِ لِمُنَظَّمَاتِ

1. حَجَرُ الصَّدَقَة: عِبَارَةٌ عَنْ عَمُودٍ حَجَرِيٍّ كَانَ يُوجَدُ في بِدَايَةِ كُلِّ شَارِعٍ خِلَالَ العَهْدِ العُثْمَانِيِّ، وكَانَ الأَغْنِيَاءُ أَوْ المُتَصَدِّقُونَ يَضَعُونَ النُّقُودَ "الصَّدَقَةَ" فِي الفَتْحَةِ المَوْجُودَةِ في أَعْلَى العَمُودِ وَفي اللَّيْلِ يَأْتِي الفُقَرَاءُ وَيَأْخُذُونَ حَاجَتَهُمْ، وَالْهَدَفُ مِنْ ذَلِكَ هُوَ عَدَمُ رُؤْيَةِ الغَنِيِّ لِلْفَقِيرِ وَالْفَقِيرِ لِلْغَنِيِّ، لِتَجَنُّبِ إِحْرَاجِ الفَقِيرِ. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابِط: https://cutt.us/HIK7O
2. "ثَوْرَةِ المُسَاعَدَات الدِّينِيَّة في العَالَمِ الإِسْلَامِيّ"، موقع شبكة آرين للأنباء الإنسانيَّة، دُبَي، 1يونيو 2020م، تاريخ الزيارة 20 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/onmXi

الإغاثَة العَالَميَّة، والَّتــي بلَغَ مِقْدَارُ تَمْوِيلِهَا عَام 2018م حَوَالَيْ 10 مِلْيَارَات دُولار(1)؛ وفي ظِلِّ هذا الإنْفَاقِ الضَّخْم تَظْهَرُ مُعَدَّلاتُ الفقْرِ في العَالَم الإسْــلامِيِّ مُرْتَفِعَةً أَيْضًا، فَمَا الخَلَلُ الحَاصِلُ في المُجْتَمَعَاتِ الإسْلامِيَّة، حَتَّى يَقْتَرِنَ ارْتِفَاعُ الإنْفَاقِ على الصَّدَقَاتِ بارْتِفَاعِ مُعَدَّلاتِ الفَقْرِ؟!. فوَفْقًا للإحْصَاءَاتِ الرَّسْمِيَّة؛ فَإِنَّ أَكْثَرَ من ثُلُث سُكَّان العَالَم الإسْلامِيِّ يَعِيشُونَ تَحْتَ خَطِّ الفَقْرِ (2)،وفي مِصْرَ على وجْهِ التَّحْدِيد، يَبْلُغُ مُعَدَّلُ الفَقْرِ 32.5%، وهِي نِسْــبَةٌ مُرْتَفِعَةٌ، وقَدْ كَانَتْ الحُكُومَةُ المِصْرِيَّةُ قَدْ قَامَتْ باحْتِسَــاب قِيمَةِ الصَّدَقَاتِ التَّطَوُّعِيَّة السَّــنَوِيَّة المُقَدَّر إنْفَاقُهَــا في مِصْرَ، فَبَلَغَ الرَّقْمُ المُتَوَقَّعُ 4.5 مِلْيَار جُنَيْهٍ مِصْرِيٍّ، بِمَا يُعَادِلُ 745 مِلْيُون دُولارٍ أَمْرِيكِيٍّ(3)،وَقَدَّرَ آخَرُونَ المَبْلَغَ بِأَرْبَعَةِ أَضْعَاف المَبْلَغِ الحَالِيِّ، فَهَذه الصَّدَقَاتُ قَادِرَةٌ وحْدَهَا على انْتِشَالِ المِصْرِيِّينَ من فَقْرِهِمْ لَوْ تَمَّتْ إدَارَتُهَا بِشَكْلٍ صَحِيح، وبالتَّأْكِيدِ فَلَيْسَتْ مِصْرُ هي الدَّوْلَةُ الوَحِيدَةُ الَّتِي تُعَانِي مِنَ ارْتِفَاعِ نِسْبَةِ الفَقْرِ بالتَّوَازِي مع ارْتِفَاعِ قِيمَةِ الصَّدَقَاتِ المُقَدَّمَة.

وَتَتَعَــدَّدُ الإحْصَائِيَّاتُ الَّتِي تُظْهِرُ مَدَى بُؤْسِ العَالَمِ الإسْــلامِيِّ، فوَفْقًا لِتَقْرِير وكَالَةَ الأَنْبَاءِ الإسْــلامِيَّةِ الدَّوْلِيَّةِ (إينا)(4)، فَإِنَّ أَكْثَرَ من 33% مــن فُقَرَاءَ العَالَمِ هُمْ مِنَ

1. **"نشرة التَّمويل الإنْسَــانيَ لعام 2018"**، الموقع الرَّسْــمِيّ لمُنظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/f2JgO
2. أسماء ملكاوي، **"حَالَة العَالَم الإسْلامِيَ - أَرْقَامٌ ومُؤَشِّرَاتٌ"**، موقع قناة الجزيرة، تاريخ الزيارة، 20 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/TSz6y
3. **"ثَوْرَة المُسَــاعَدَات الدِّينيَّة في العَالَم الإسْــلامِيّ"**، موقع شبكة آرين للأنباء الإنسانيَّة، دُبَي، 1يونيو 2020م، تاريخ الزيارة 20 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/onmXi
4. **وكَالَةُ الأَنْبَاءِ الإسْلَامِيَّةِ الدَّوْلِيَّة**: اتِّحَادٌ مُتَخَصِّصٌ وَمُسْتَقِلٌّ، يَجْمَعُ وكَالَات الأَنْبَاءِ ضِمْنَ إطَارِ مُنَظَّمَة التَّعَاوُن الإسْلَامِيِّ، وَيَسْتَنِدُ عَلَى مَبَادِئِ المُنَظَّمَة وَأَهْدَافِهَا، وَيَتَكَوَّنُ مِنْ وكَالَاتِ الأَنْبَاءِ الوَطَنِيَّةِ الرَّسْمِيَّةِ لِلدُّوَلِ الأَعْضَاء في المُنَظَّمَة، وَيَعْمَلُ الاتِّحَادُ عَلَى تَنْفِيذِ بَرَامِجَ وَمَشَــارِيع تُسَــلِّطُ الضَّوْءَ عَلَى القَضَايَا الإسْلَامِيَّةِ المُشْتَرِكَة، كَمَا يُنْتِــجُ تَقَارِير سَــمْعِيَّةً وَبَصَرِيَّةً بِلُغَاتٍ عِــدَّةٍ وَيَتَكَفَّلُ بِتَوْزِيعِهَا عَلَى وكَالَات الدُّوَلِ الأَعْضَاء، تَأَسَّــسَتْ الوَكَالَةُ بِمُوجِــبِ قَــرَارٍ صَادِرٍ عَنْ مُؤْتَمَر وُزَرَاء الخَارِجِيَّة الإسْــلَامِيّ الثَّالِث لِمُنَظَّمَة المُؤْتَمَر الإسْــلَامِيِّ الَّذِي عَقَدَ بِمَدِينَة جِدَّة فِي مَارِس 1972م تنفيذًا لِقَرَارِ مُؤْتَمَرِ وُزَرَاء الخَارِجِيَّةِ الإسْلَامِيِّ الثَّانِي بِكَرَاتْشِي البَاكِسْتَانِيَّة، لَكِــنَّ الجَمْعِيَّــةَ العَامَّة لِلْوَكَالَة أَقَــرَّتْ بِتَارِيخ 15 أُكْتُوبَر 2017م، تَحْوِيل مُسَــمَّى الوَكَالَة إِلَى: اتِّحَادُ وكَالَات أَنْبَاءِ دُوَلِ مُنَظَّمَة التَّعَاوُن الإسْلَامِيِّ. للمزيد يُنْظَر مُوَقَّع ويكيبيديا عَلَى الرَّابِط: https://cutt.us/9acoW

المُسْــلِمِينَ، بَيْنَمَا كَانَتْ نِسْبَتهمْ قَبْلَ 20 عامًا 33%، فَنِسْبَة الفُقَرَاءِ المُسْلِمِينَ إلى فُقَرَاء العَالَم في ازْدِيَادٍ، ووَفْقًا لِذَات التَّقْرِير، فَإِنَّ أَكْثَرَ من 322 مليونًا مِنَ المُسْلِمِينَ يَعِيشُونَ في فَقْــرٍ مُدْقع(1)؛وَتُظْهِرُ تَقَارِيرُ إعْلامِيَّةٌ أَنَّ غَالِبِيَّة اللَّاجِئِينَ والمُهَجَّرِينَ في العَالَم هُمْ من المُسْلِمِينَ(2)؛كُلُّ هذا البُؤْسِ يَأْتِي في ظِلِّ مُفَارَقَةٍ كَبِيرَةٍ، أَلا وهي ارْتِبَاطُ زِيَادَة مُعَــدَّلاتِ الفقْرِ والعَوَزِ بازْدِيَادِ حَجْمِ الإنْفَاق على الصَّدَقَات والعَمَلِ الخَيْرِيِّ بِشَــكْلٍ عَامٍّ، فَقِيمَةُ الصَّدَقَات التَّطَوُّعِيَّة الَّتِي تَصَدَّقَ بِهَا مُسْلِمُو السُّعُودِيَّة فَقَطْ عَام 2011م تَتَجَاوَزُ 4 مِلْيَــارات دُولارٍ أَمْرِيكِيٍّ(3)، وتُقَدَّر أرقام التَّبَرُّعَات اليَوْمِيَّة للعَمَل الخَيْرِيّ في الكويت بحوالي 770 ألف دولار(4)، وقَدَرَّتْ بعض الإحصاءات حجم الإنفاق على العَمَل الخَيْرِيّ في الكويت بأكثر من 2 مليار دولار أمريكيّ سَنويًّا(5). وفي قَطَر بَلَغَتْ قِيمَةُ تَمْوِيلِ المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّةِ المَحَلِّيَّة مِنَ الصَّدَقَاتِ وغَيْرِهَا مَا يَزِيدُ عن مِلْيَارَيْن ونِصْف المِلْيَار دُولارٍ أَمْرِيكِيٍّ(6)،وَفي بريطَانْيَا يَبْلُغُ حَجْمُ تَمْوِيلِ العَمَلِ الإسْــلامِيِّ مَا يَزِيدُ عن خَمْسَــةِ مِلْيَارَات جُنَيْه إسْترلِينِيّ(7)، كُلّ هذه المَبَالِغ الضَّخْمَة مِنَ الصَّدَقَات لَمْ تُؤَثِّرْ على مُعَدَّلاتِ الفقْرِ، ولَمْ تَتَمَكَّنْ من كَبْحِ جِمَاح مُسْــتَوَى العَوَزِ المُرْتَفِع، فَأَيْنَ الخَلَلُ الَّذِي أَدَّى إلى اقْتِرَان زِيَادَة الإنْفَاقِ الخَيْرِيِّ بِزِيَادَةِ مُعَدَّلاتِ الفقْرِ؟!

---

1. "322 مليون شَخْص في دُوَل التَّعاون الإسْلاميّ يَعِيشُونَ في حالة "فَقْر مُدْقع""، موقع إسلام أون لاين، 10 ديسمبر 2015م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/9xFZ5
2. "ثُلُثَــا اللاَّجِئــين في العَالَم يأتون من خَمْس دُوَل"، موقع قنــاة الجزيرة مباشر، 26 يونيو 2019م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/p85Ay
3. جَاسم، الجاسم. "تمويل العمل الخَيْرِيّ.. الأزمة والحَلّ"، صحيفة الرَّايَة، 8 فبراير 2013م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/pEDno
4. محمود بدير، الكويت التَّحْصيل الإلِكْتِرُونيّ يَقْفِز بتَبَرُّعَات الجَمْعِيَات الخَيْرِيَّة، أغســطس 2017م، مُتَاح عَلَى الرَّابط: https//cutt.us/tLVcR
5. الكويــت تَســتقبل اليوم العالميّ للعَمَل الخَيْرِيّ ويَدُهَا بيضاء تُواصِــل العَطَاء، جريدة الصباح المَحَلِّيَّة، 5 سبتمبر 2019م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/RImvB
6. جابر الحرمي ومحمد دفع الله، "قَطَر الأُولَى عَالَمِيًّا في العَمَل الخَيْرِيّ والإنْسَانيّ"، 5 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/9Xgz
7. جيرمــي ســكوت جوينت، "مُنْعَطَف خَطِير للجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّــة في العالَم"، موقع بي بي سي عربي، 16 أكتوبر 2003م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/kh7Hv

أَسْبَابُ تَرَاجُعِ أَثَرِ الصَّدَقَاتِ الاقْتِصَادِيِّ والاجْتِمَاعِيِّ

تَتَعَدَّدُ الأَسْبَابُ الَّتِي أَدَّتْ وتُؤَدِّي إلى انْخِفَاضِ الأَثَرِ الاقْتِصَادِيِّ والاجْتِمَاعِيِّ لِلصَّدَقَاتِ في العَالَمِ الإِسْلامِيِّ، فَمِنْهُمْ مَنْ يَرَاهَا أَسْبَابًا ذَاتِيَّةً، وآخَرُونَ يَرَوْنَهَا أَسْبَابًا مَوْضُوعِيَّةً، ويجب أن تَمَّ دِرَاسَةُ هذه الظَّاهِرَةِ بِاسْتِفَاضَةٍ، سَوَاءٌ من قِبَلِ عُلَمَاءِ الفِقْهِ أو عُلَمَاءِ الاقْتِصَادِ، وفِيمَا يَلِي سَنُورِدُ أَهَمّ الأَسْبَابِ المُؤَدِّيَةِ لِتَرَاجُعِ الدَّوْرِ الَّذِي تَلْعَبُهُ الصَّدَقَات في المُجْتَمَع.

- **العَطَاءُ التَّقْلِيدِيُّ:** دَأَبَ العَدِيدُ مِنَ المُتَصَدِّقِينَ على التَّصَدُّقِ بِذَاتِ الوَسَائِلِ الَّتِي ظَهَرَتْ مع بِدَايَةِ الإِسْـــلامِ، وفي العُهُودِ اللَّاحِقَة، فَبَعْـــضُ طُرُقِ التَّصَدُّقِ لَقِيَتْ نَجَاحًا مُنْقَطِعَ النَّظِيرِ في فَتَرَاتٍ سَابِقَةٍ، وفي ظِلِّ ظُرُوفٍ مُحَدَّدَةٍ، أَمَّا الآنُ فَبَعْضُ هذه الطُّرُقِ تَخْسَرُ القِسْـــمَ الأَكْبَرَ من فَاعِلِيَّتِهَا؛ كَوْنهَا لا تَتَنَاسَبُ مع رُوحِ العَصْرِ؛ كَمَشَـــارِيعَ الإِطْعَام، والَّتِي غَالبًا مَا تَتِمُّ في بِيئَاتٍ لا تَشْـــهَدُ أَيَّ مَوْجَةِ مَجَاعَةٍ أو مظاهرَ فَقْرٍ حَقِيقِيٍّ، وهذه من أَمْثِلَةِ الصَّدَقَاتِ التَّقْلِيدِيَّةِ الَّتِي كَانَ لَهَا بَالِغُ الأَثَرِ سَـــابِقًا وانْخَفَضَ دَوْرُهَا حَالِيًّا؛ إِلَّا أَنَّهَا مَازَالَتْ تَلْقَى إِقْبَالًا مِنَ المُتَصَدِّقِينَ: كذلك سُـــبُلُ سَقْيِ المَاءِ؛ فَسُبُلُ المَاء كَانَ لَهَا أَهَمِّيَّةً بَالِغَةً في العُصُورِ القَدِيمَةِ خَاصَّةً مع انْتِشَـــارِ التَّنَقُّلِ سَـــيْرًا على الأَقْدَامِ أو على ظُهُورِ الرَّوَاحِل، فَفِي الوَقْتِ الحَالِيِّ انْخَفَضَ دَوْرُ سُـــبُلِ المَاء مع وُصُولِ المَاءِ إلى مُخْتَلِفِ المَنَاطِقِ، وتَغَيُّرِ وسَائِلِ النَّقْلِ وتَغَيُّرِ طَبِيعَةِ الحَيَاةِ، وأَوْلَوِيَّاتها.
- **غِيَـــابُ العَطَاءِ الذَّكِيِّ:** وفي ذَاتِ السِّـــيَاقِ يَجِبُ التَّنْوِيهُ إلى أَنَّ بَعْضَ المُسْـــلِمِينَ يُقَدِّمُـــونَ صَدَقَاتِهِمْ بِدُونِ أَيِّ تَفْكِيرٍ، فَالغَايَةُ تَأْدِيَةُ هَدَفٍ دِينِيٍّ، بِغَضِّ النَّظَرِ عن فَاعِلِيَّةِ هذه الصَّدَقَةِ من عَدَمِهَا، فالصَّدَقَة ليســـت دَرَاهِمَ مَعْدُودَةً تُوضَع في يَدِ مُحْتَاجٍ، ولا تَقْتَصِر على الإِنْفَاقِ بِدُونِ هَدَفٍ واضِحِ المَعَالِم، فالصَّدَقَةُ في الإسلام لم تَكُنْ يَوْمًا طَقْسًـــا خَالِيًا من الـــرُّوح، فَالحَاجَّةُ الحَقِيقِيَّةُ هُنَا، هي التَّحَوُّل من التَّصَـــدُّقِ والعَطَاءِ التَّقْلِيدِيِّ البَالِغِ السَّـــخَاءِ، والغَائِبَةِ عَنْهُ الأَهْدَافُ، إلى العَطَاءِ الاسْتِرَاتِيجِيّ، الهَادِفِ لِتَحْسِينِ حَيَاةِ الإِنْسَان.

- **التَّرْكِيز على العَطَاءِ المَادِّيّ:** فَفـــي بَعْضِ البِيئَاتِ قَدْ يكُونُ من الصُّعُوبَةِ بمكَانٍ إقْنَاعُ كِبَـــارِ المُتَصَدِّقِينَ بِالتَّوَجُّهِ لِلتَّصَدُّقِ على قِطَاعَاتِ التَّعْلِيمِ والبَحْثِ العِلْمِيِّ؛ كَوْنَ أَثَرِ هذه الصَّدَقَةِ سَيطَالُ الجَمِيعَ، إلَّا أَنَّ غَالِبِيَّةَ المُتَصَدِّقِينَ يَرْغَبُونَ بِالتَّصَدُّقِ لِحِسَابِ أُمُورٍ مَادِّيَّةٍ مَلْمُوسَةٍ.
- **غَلَبَةُ العَمَلِ الخَيْرِيِّ على العَمَلِ الإنْسَـــانيّ:** فَفي غَالِبِيَّةِ الأَحْيَانِ يُشَـــارُ إلى أَنَّ مُصْطَلَحَ "خَيْرِيّ" يُقْصَدُ بِهِ المَنْفَعَةُ الآنِيَةُ، أَوِ الإنْفَاقَ الاسْتِهْلاكِيَّ على المُحْتَاجِينَ، أَمَّا مُصْطَلَحُ "إنْسَانِيّ" فَيُشَارُ لَهُ على أَنَّهُ إنْفَاقٌ وفْقَ رُؤًى ودِرَاسَاتٍ مُسْبَقَةٍ، تَهْدِفُ لِتَحْسِينِ حَيَاةِ المُسْتَهْدَفِينَ على المَدَى الطَّوِيلِ.
- **العَشْوَائِيَّة في تَوْزِيعِ الصَّدَقَات:** فَفي ظِلِّ ارْتِفَاعِ مُسْتَوَى الفَقْرِ في العَالَمِ الإسْلامِيِّ، لا بُدَّ من وضْعِ أَوْلَوِيَّاتٍ لِلمُسْتَحِقِّينَ لِلصَّدَقَاتِ، نَاهِيكَ عن ضَرُورَةِ وضْعِ أَوْلَوِيَّاتٍ لِلقطَاعَاتِ المُسْتَهْدَفَةِ، فَلا تُوجَدُ مُبَرِّرَاتٌ لِتَوْجِيهِ الصَّدَقَاتِ لِبنَاءِ مَسَاجِدَ إضَافِيَّةٍ في ظِلِّ فَقْرٍ وتَشَرُّدٍ يَطْغَى على العَالَمِ الإسْـــلامِيِّ، وبِخُصُوصِ الفِئَاتِ المُسْتَهْدَفَةِ منَ المُتَصَدَّقِ عَلَيْهِمْ، يَجِبُ أيضًا تَقْسِيمهمْ وفْقَ أَوْلَوِيَّاتٍ مُحَدَّدَةٍ، كَمُسْتَوَى الفَقْرِ والحَاجَاتِ الأَكْثَرِ إلحاحًا.
- **الفَسَـــادُ المَاليّ في بَعْضِ المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة الإسْلامِيَّة:** وقَدْ لا يَحْتَاجُ هذا الأَمْرُ إلى دَلِيلٍ؛ فَوَفْقَ غَالِبِيَّةِ التَّقَارِيرِ الَّتِي أَوْرَدْنَاهَا في الفِقْرَةِ السَّابِقَةِ، فَإِنَّ مَنْظُومَةَ العَمَلِ الإنْسَـــانيِّ الإسْلامِيِّ، تَتَلَقَّى مَبَالِغَ كَبِيرَةً كَتَمْوِيلٍ لأَنْشِطَتِهَا الإنْسَانِيَّةِ، سَوَاءً منَ الصَّدَقَاتِ والتَّبَرُّعَاتِ أوِ المِنَحِ من جِهَاتٍ خَاصَّةٍ وحُكُومِيَّةٍ، إلَّا أَنَّ هذا الحَجْمَ في التَّمْوِيلِ لَمْ يَعْكِس تَحَسُّـــنًا في واقِعِ مُعَـــدَّلاتِ الفَقْرِ، بَلْ على العَكْسِ، فوَفْقًا لِلتَّقَارِيـــرِ المَذْكُورَةِ فَـــإِنَّ مُعَدَّلاتِ الفَقْرِ ازْدَادَتْ على التَّـــوَازِي مع زِيَادَةِ مَبَالِغِ الصَّدَقَاتِ؛ كما يَحْدُثُ في مِصْرَ على سَـــبِيلِ المِثَـــالِ يَبْلُغُ حَجْمُ تَمْوِيلِ المُنَظَّمَاتِ الإنْسَـــانِيَّةِ المَحَلِّيَّةِ منَ الصَّدَقَاتِ مَا يَزِيدُ عن 52 مِلْيَار جُنَيْهٍ مِصْرِيٍّ، مَا يُشَـــكِّلُ 2.9% مـــن حَجْمِ التَّمْوِيلِ المَصْرِفِيِّ المَحَلِّيِّ(1)،وَفي هذا الصَّدَدِ لا بُدَّ مِنَ التَّنْوِيهِ

1. عادل، عامر. "**الجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّة في مصْر وحَجْم إنْفَاقِهَا**"، موقع ديوان العرب، 1 يونيو 2017م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/bYC6c

إلى أَنَّ مُعْظَمَ المُنَظَّمَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ الإِسْلامِيَّةِ تَمِيلُ إلى عَدَمِ الإِفْصَاحِ الدَّقِيقِ عن مِقْدَارِ التَّمْوِيلِ السَّنَوِيِّ الَّذي تَتَلَقَّاهُ.

- **مُبَالَغَةُ المُنَظَّمَات بِالمَصْرُوفَات الإِدَارِيَّة:** فَالمُبَالَغَةُ بِالمَصَارِيفِ الإِدَارِيَّةِ سَيَقُودُ حَتْمًا إلى تَآكُلِ قِيمَةِ التَّبَرُّعَاتِ والصَّدَقَاتِ المُقَدَّمَة، ومع أَنَّ غَالِبِيَّةَ المُنَظَّمَاتِ الإِنْسَانِيَّة تُصَرِّحُ عن نِسَبِ اقْتِطَاعٍ لِلمَصَارِيفِ الإِدَارِيَّةِ تَتَرَاوَحُ بَيْنَ (%07-10) من مِقْدَارِ التَّمْوِيلِ المَمْنُوحِ؛ إِلَّا أَنَّ غَالِبِيَّةَ المُنَظَّمَاتِ تَتَجَاوَزُ هذه النِّسْبَةَ لِتَصِلَ أحيانًا إلى مَا يَزِيدُ عن 40% أحيانًا، ولِغِيَابِ الشَّفَافِيَّةِ في المَصَارِيفِ الإِدَارِيَّةِ حَجَبَتْ جَائِزَة "السَّعَفَة" لِلشَّفَافِيَّةِ عَنِ المُنَظَّمَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ الإِسْلامِيَّةِ أَكْثَرَ من مَرَّةٍ(1).
- **تَدَاخُلُ السِّيَاسَةِ مع الأَعْمَالِ الإِنْسَانِيَّة:** وبِالرَّغْمِ من قِيَامِ العَمَلِ الإِنْسَانِيِّ في إِطَارِهِ العَامِّ على الحِيَادِيَّةِ السِّيَاسِيَّة؛ فَإِنَّ هذه الحِيَادِيَّةَ المَنْشُودَةَ لا تَتَحَقَّقُ دائمًا، وخَاصَّةً في ظِلِّ الحُرُوبِ الدَّاخِلِيَّة، فَفِي سُورْيَا على سَبِيلِ المِثَالِ تَسْتَنْزِفُ الفَصَائِلُ المُسَلَّحَةُ المُعَارِضَةُ بَعْضًا مِنَ التَّمْوِيلِ المَمْنُوحِ لِلمُنَظَّمَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ المَحَلِّيَّة، سَوَاءٌ أَكَانَ مَصْدَرَ هذا التَّمْوِيلِ مِنَ الصَّدَقَاتِ أو غَيْرَهَا، وتُشِيرُ بَعْضُ التَّقَارِيرِ المُسْتَقِلَّةِ إلى تَلَقِّي هذه الفَصَائِلِ مَا يَزِيدُ عن 150 مِلْيُون دُولارٍ أَمْرِيكِيٍّ كَدَعْمٍ من بَعْضِ المُنَظَّمَاتِ المَحَلِّيَّة(2)،الأَمْرُ الَّذي يُشَكِّلُ خَرْقًا لِمِيثَاقِ العَمَلِ الإِنْسَانِيِّ من جِهَةٍ، إِضَافَةً لِحِرْمَانِ المُسْتَحِقِّينَ الحَقِيقِيِّينَ لِهذه الصَّدَقَاتِ من حَقِّ الحُصُولِ عَلَيْهَا من جِهَةٍ أُخْرَى.

أخطاء فِقْهِيَّة وإِجْرَائِيَّة في إخراج الصَّدَقَات

إِنَّ الدَّوْرَ المُنَاطَ بِالصَّدَقَات، بِمُخْتَلِفِ أَشْكَالِهَا وصُنُوفِهَا، قَادِرٌ على انْتِشَالِ المُجْتَمَعَاتِ الإِسْلامِيَّةِ بِالكَامِلِ من بَرَاثِنِ الفَقْرِ، وكُنَّا قَدْ تَطَرَّقْنَا في الفِقْرَةِ السَّابِقَةِ إلى حَجْمِ

1. الشلهوب، عالية. "**95% من إنفاق العَمَل الخَيْرِيّ مَصْرُوفَات إدارِيَّة!**"، صحيفة الرياض، 2 يوليو 2016م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/6ySla
2. تركاوي، خالد. "**اقتصاديَّات الحرب في سوريا - التَّمْوِيل والعلاقات التِّجارِيَّة البَيْنِيَّة للقُوَى المُتَصَارِعَة في سوريا**"، جُسُور للدِّرَاسَات، نوفمبر 2018م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/RE6yd

الإِمْكَانيَّـــاتِ الهَائِلَةِ الَّتِي يُمْكِــنُ أَنْ تُقَدِّمَهَا الصَّدَقَاتُ للمُجْتَمَــعِ، إِلَّا أَنَّ جُمْلَةً مِنَ الأَخْطَاءِ الإِجْرَائِيَّةِ قَادَتْ هذا التَّشْرِيعَ الإِسْـــلامِيَّ لانْخِفَاضِ دَوْرِهِ وانْحِسَـــارِ أَثَرِهِ، فَالمِعْيَـــارُ الحَقِيقِيُّ والمَنْطِقِيّ لِفَاعِلِيَّةِ الصَّدَقَاتِ هو الأَثَرُ الاجْتِمَاعِيُّ الَّذِي خَلَّفَتْهُ على المُسْتَحِقِّينَ لَهَا، ولَيْسَ حَجْمَ المَالِ الَّذِي تَمَّ إِنْفَاقُهُ، **وفِيمَا يَلِي أَبْرَزُ الأَخْطَاءِ الإِجْرَائِيَّةِ في إِخْرَاجِ الصَّدَقَاتِ:**

- **المُبَالَغَة في صَدَقَة الذَّبَائح:** فبعـــض المُتَصَدِّقينَ يقومون بتقديم عددٍ كبيرٍ من الذَّبائح وتوزيع لحومها كصَدَقَة على الفُقَرَاء والمُحْتَاجِينَ، فالمُبَالَغَة بعددِ الذَّبَائح وعَدَم تَحْدِيد العَدَد المُتَنَاسِب مع حَاجَة البيئة الفِعْلِيَّة يُشَكِّل هَدْرًا لهذه الصَّدَقَات، وخَاصَّةً أنَّ قِسْـــمًا لا بأسَ به من اللُّحُوم قد يَتْلَف في حال عدم وُجُود ثَلَّاجَات لِحِفْظِهَا، فعددٌ كبيرٌ من فقراء المناطق المُعْدَمَة لا يملكون ثلاجات.
- **عَدَم دراســـة البيئة المُســـتَهْدَفَة**، وفَهْم احتياجاتها الحَقِيقِيَّة: أحيانًا يَتِمّ تقديم خِدْمَة للمُسْـــتَفِيدِينَ هُمْ ليســـوا بحاجةٍ لها، كما أنَّ عدم المعرفة بإمكانيَّة تَعَامُل الأفراد مع الخِدْمَة المُقَدَّمَة يُسَبِّب فَشَلًا وهَدْرًا؛ فبعض الجَمْعِيَّات تُعْلِن عن تَلَقِّي صَدَقَة الأضَاحِي سَـــواءٌ في صورةِ أموالٍ لـــشِرَاء رُؤُوس الضَّأن والماعز أو تَلَقِّي اللُّحُوم المَذْبُوحَة لتوزيعها، وتَسْـــتَلِم عددًا كبيرًا من الطَّلَبَات، وتقوم بذبح كامل الطَّلَبَات دون مراعاة مشاكل كثيرة منها؛ حاجة البيئة المحيطة، والقُدْرَة الشِّرَائِيَّة للمُحْتَاجِينَ، والنَّمَط الاستهلاكيّ للسُّكَّان؛ فعلى سبيل المثال: في الغوطة الشرقيَّة في ســـوريا وإبَّان حصارها تَمَّ توثيق -بالفيديو- مشروع إنْسَانيّ مُقَدَّم للأهالي المُحَاصَرِينَ، وكان هذا المـــشروع يقوم على ذَبْح عددٍ كَبِيرٍ مِن الخِرَاف وتوزيع اللَّحْم على المُحْتَاجِينَ(1)، وقد فَشَلَ المشروع فَشَلًا ذريعًا إضَافَةً إلى تأثيره السِّلْبِيّ الوَاضِح على المُسْـــتَفِيدِينَ، فعَدَد الخِرَاف كان ضَخْمًا بالنِّسْـــبَة لمنطقة صغيرة

1. **استئصال الأضاحي في الغوطة الشَّرقِيَّة**، موقع اقتصاد، 1 أكتوبر 2014م، تاريخ الزيارة 2 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/gs2dZ

كالغوطة، فمعظم اللَّحْم لم يُسْتَهلك، وخَاصَّةً في ظِلّ عدم وجود كهرباء وبرَّادات؛ وبالتَّالي فَسَــد معظم اللَّحْم وأُلْقِي به، كما أنَّ هذا المشروع شَكَّل استنزافًا للثروة الحيوانيَّـــة في هذه المنطقة خصوصًا الحَلُوب منهـــا، فارتفع بعد هذا المشروع سِعْر اللَّحْم لمستويات قياسيَّة بحيث لم يتمكَّن أحدٌ من شرائه، إضَافَة إلى تَضَرُّر المُرَبِّينَ والرُّعَاة، فهذا المشروع كان فاشلًا بالمُطْلَق، كما أنَّه انعكس كضررٍ مباشِر وغير مباشر على البيئة المُسْـــتَهْدَفَة، والسَّبب الرَّئِيس لهذا الفَشَل هو عدم دراسة البيئة الدِّرَاسَة الكافية واللَّازِمَة.

- **مُخَالَفَـــة شُرُوط المَانِحِينَ:** بعض المُتَصَدِّقـــينَ يُوَكِّلُونَ المُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة بتوزيع الصَّدَقَات والهِبَـــات الماليَّة على مَصَارِف وجِهَات مُحَدَّدَة؛ كالأرامل أو اليتامى، أو المرضى، وغيرهم، هنا يجب أن تلتزم المُنَظَّمَات حَرْفِيًّا بشُرُوط المُتَصَدِّق؛ كَوْنه شَرْطًـــا شرعيًّا(1)، في المقابل تقع بعـــض المُنَظَّمَات في مُخَالَفَة صَرِيحَةٍ لشُرُوط المُتَصَدِّق؛ فتقوم بتغيير مَقْصِد وجِهَة الصَّدَقَة من تِلْقَاء نفسها في مخالفةٍ صَرِيحَةٍ لـــشَرْط المُتَبَرِّع؛ كأنْ يَنُصَّ المُتَبَرِّع على أنَّ هذه زكاةُ فِطْر تُنْفَق في مصارفها من الفقراء والمساكين؛ فتقوم المُنَظَّمَات بدفعها لطالب عِلْمٍ، أو يَشْتَرِط بعضهم إنفاقَ صَدَقَتِهِ على المرضى فيَتِمّ إعطاؤها للفُقَرَاء، وهكذا.

وعلى ســـبيل المثال: في بعض الأحيان تُوَكَّل مَهَمَّة توزيع وجَبَات إطعام الفُقَرَاء والمَسَـــاكِينَ للقائمين عـــلى المَطَاعِم المَحَلِّيَّة فلا تراعي هـــذه المطاعم شُرُوط المُتَبَرِّعِينَ، وتُقَدِّم كثيرًا مـــن الأطعمة والحلويَّات للمُحْتَاجِينَ ولِغَيْر المُحْتَاجِينَ، وينتهي قِسْمٌ منها في مَكَبَّات القِمَامَة، نَاهِيكَ عن عدم التأكُّد بأنَّ المُتَصَدَّق عليهم من أهل الحاجة، فهذا هَدْرٌ مُضَاعَف؛ الأَوَّل في الكَمِّيَّة، والثَّانية في عدم التأكُّد من وُصُول الصَّدَقَة لمُسْتَحِقِّيهَا الشَّرْعِيِّين.

1. الفتوى رقم 286519، موقع إسلام ويب، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/9xO3k

- **هَدْر أموال الصَّدَقَات:** من الأخطاء الَّتِي يقع فيها البعض في إخراج الصَّدَقَات: الإسْرَاف والتَّبْذِير، وهَدْر الأموال بصورةٍ كبيرةٍ، ومن ذلك: ما يحدث في صَدَقَات إفْطَار الصَّائِمِينَ؛ حيثُ يَتِمّ إقامة مَوَائِد لإطعام الصَّائِمِينَ على أبواب المَسَاجد وفي الشَّوَارع، يأكلُ منها الفقيرُ وعابر السَّبِيل وغير الفقير، ويحدثُ فيها إسرافٌ كَبِيرٌ، وقد لا تَصِل كثيرٌ من هذه الصَّدَقَات إلى مُسْتَحِقِّيهَا، وتَحْمِل هذه الموائد بِشَكْلِهَا الحَالِيّ هَدْرًا وجُهْدًا في غير مَحَلِّه.

  والأفضل في مِثْل هذه الصَّدَقَات أنْ تَقُوم على فكرةِ تَعْمِيق التَّلاحُم الاجْتِمَاعِيّ، وتَفَقُّد أبواب الفُقَرَاء والبحث عن المرضى واليتامى والمُحْتَاجِينَ بشكلٍ شَخْصِيٍّ ومُبَاشِر، بأنْ يقوم كُلّ مُوسِر في مَحَلّ إقامته، سواءٌ بنفسه أو عبر من ينوب عنه ويثق به؛ بالبحث عن المحتاجين، وتوصيل صَدَقاته العَيْنِيَّة والمَالِيَّة إليهم بما يَحْفَظ عليهم كرامتهم، ويقي هذه الصَّدَقَات مِن الهَدْر والإلقاء في صناديق القمَامَة، لكَانَ أَوْلَى مِمَّا يحدث. وعلى سبيل المثال تبلغ قيمة صدقات الإفطار في المملكة العربيَّة السعوديَّة وحْدها خلال شهر رمضان ما يزيد عن مليار ريال سُعُودِيّ(1)، والسُّؤال الآن: هل تَصِل كُلّ هذه الأموال من الصَّدَقَات لمُسْتَحِقِّيهَا بالفعل؟ أمْ يحدث فيها خَلْطٌ وهَدْرٌ؟!

  وهنا نُقْطَةٌ مُهِمَّةٌ؛ ينبغي لِكُلّ مَن أُسْنِدَ إليه أمرُ توزيع الصَّدَقَات سواءً أكانوا مُنَظَّمَات إنْسَانِيَّة أو مطاعم أو أفرادًا أنْ يُنَبِّهُوا المُتَصَدِّق إلى المُخَالَفَة الَّتِي يرتكبها، وأن يُقَدِّموا اقتراحاتٍ تساعده في تأدية صَدَقته، وفي تحقيق الفائدة الشَّرْعِيَّة والإجْرَائِيَّة منها.

- **"الكُوبُونَات" وسِيلَة مُسْتَحْدَثة للتَّصَدُّق:** من القضايا العَصْرِيَّة الَّتِي استفادت منها المُجْتَمَعَات الإسْلامِيَّة في تأديتها للصَّدَقَات هو استخدام الكوبونات للتَّصَدُّق، وتُعَدّ هذه الطريقة رائجةً في بُلْدَان مجلس التعاون الخليجيّ، وتقوم هذه الطَّريقة

1. السكران، راشد. مشروعات «**إفطار صائم» بين الأجر والهَدْر**، جريدة الرياض، 16 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Kb72c

على إصدار كُوبُونَات ذات قِيَم مُتَسَلْسِلَة تُوضَع في مراكز البيع الرَّئِيسَة؛ بحيث يقوم المُتَصَدِّق باختيار الشَّريحة المُنَاسِبَة لصَدَقَتِه؛ ككُوبُون إفطار صَائِم، أو صَدَقَة كفَّارة اليمين، وغيرها، ويختار الفئة النَّقْدِيَّة الَّتِي يرغب بالتَّصَدُّق بها، وعندها يقوم مركز البيع بتسليم المَبَالغ المُحَصَّلَة للمُنَظَّمَات المَحَلِّيَّة أو للأشخاص المُوَكَّل إليهم تنفيذ الصَّدَقَة؛ وتُعَدّ هذه الوسيلة مَثَار جَدَلٍ، فرغم جَوَازها شرعًا، إلَّا أنَّها مَشُوبَة ببعض نِقَاط الضَّعْف الإجْرَائِيَّة؛ من أهَمِّهَا: اختلاط الصَّدَقَات، وعدم فَرْزها وعدم تَحَرِّي الدِّقَّة عند تَوْزِيعها بحسب شُرُوط المُتَبَرِّع؛ فقد لا تَلْتَزِم بعض الجمعيَّات بالمَصَارِف المُحَدَّدَة من طَرَف المُتَصَدِّقِينَ، وفي بعض الأحيان قد لا يضمن المُتَصَدِّق وُصُول الأموال الَّتِي دفَعَها إلى الفُقَرَاء والمُسْتَحِقِّينَ الشَّرْعِيِّينَ، والأَوْلَى في مِثْل هذه الحالة أن يقوم المُتَصَدِّق بنفسه على توزيع صَدَقته حال قُدْرته على ذلك؛ لكي يتأكَّد من وُصُول صَدَقته إلى مُسْتَحِقِّيهَا.

- **التركيز على صدقة بناء المَسَاجِدِ والمُصَلَّيَات دونَ غيرها من وُجُوه الخَيْر:** فَفي بدَايَةِ عَهْدِ انْتِشَار الإسْلامِ كَانَتْ الحَاجَةُ مُلِحَّةً لِبِنَاءِ المَسَاجِدِ، أَمَّا في وقْتِنَا الحَاليِّ، فَعَدَدُ المَسَاجِدِ في كُلِّ مَدِينَةٍ يكْفي ويَزِيدُ، ولَعَلَّهُ لا يَخْلُو حَيٌّ من أحياء مُدُن العَالَم الإسْلامِيّ إلَّا ويَحْوِي عَدَدًا لا بأسَ به من المساجد، حتى دُوَل العَالَم الإسْلامِيّ النَّامِي منها، نَاهِيكَ عن بعض مُدُن أوروبا، فالمساجد كثيرةٌ -ولله الحمد-، وقد آنَ الأوان لإعَادَة التَّفْكِير وتَوْجِيه هذه الصَّدَقَات لوِجْهَةٍ أُخْرَى من وُجُوهِ الخَيْر أكثرَ حاجةً وأشَدّ إلحَاحًا، وأكثر خِدْمةً للمُسْتَفِيدِينَ، فقَلَّمَا تَخْلُو بيئةٌ ما من مريضٍ لم يَجِدْ سَرِيرًا في مُستشفى، بَيْنَمَا لَمْ يَسْمَعُ أَحَدٌ بمُسْلِمٍ لَمْ يَجِدْ مَسْجِدًا يُصَلِّي بِهِ، وخَاصَّةً أَنَّ مُعْظَمَ البِيئَاتِ المُسْلِمَةِ مُكْتَفِيَةٌ اكْتِفَاءً تَامًّا من عَدَدِ المَسَاجِدِ، بَيْنَمَا مُعْظَمُهَا يَفْتَقِرُ لِبَعْضِ الخِدْمَاتِ الأَسَاسِيَّة، كَمُسْتَوْصَفٍ طِبِّيٍّ أو شَقِّ طَرِيقٍ جَبَلِيّ، أو حَفْرِ آبَارِ مِيَاهٍ، أو إِنْشَاءِ مَدْرَسَةٍ أو مَعْهَدٍ تَعْلِيمِيّ، وغَيْرِهَا مِنَ الضَّرُورِيَّاتِ الَّتِي رُبَّمَا يَكُونُ المُجْتَمَعُ أَشَدَّ حَاجَةً إِلَيْهَا أَكْثَرَ من حَاجَتِهِ لِبِنَاءِ مَسَاجِدَ جَدِيدَةٍ؛ كَمَا أَنَّ الحَالَةَ ذَاتَهَا تَنْسَحِبُ على المُصَلَّيَاتِ المُتَنَقِّلَة، فَفي بَعْضِ الدُوَلِ، إذ لا يزال يُعْلَنُ عن حَمَلاتِ تَبَرُّعٍ لِصَالِحِ تَجْهِيزِ مُصَلَّيَاتٍ مُتَنَقِّلَةٍ تَجُوبُ الشَّوَارِعَ، في حين

أنَّ ذات المدينة تَحْوي عَشَرَات المساجد، فهل هذه أَوْلَوِيَّة خَيْرِيَّة، فَأَيْنَ الحَاجَةُ الحَقِيقِيَّةُ لِهذه المُصَلَّيَاتِ، وعلى ماذا استندت هذه الفكرة من الصَّدَقَات، وما هو حَجْم النَّقْص في المساجد مقارنةً إلى عَدَد المُصَلِّينَ، وهل عددُ سُكَّان المدينة يَتَزَايَد عَكْسِيًّا مع عَدَد المَسَاجد حتَّى نُبَادِر لبناء المزيد منها؟! حَتْمًا ليس المقصود من هذا الحديث أنَّنَا ضِدّ بناء المساجد، بالعَكْس فالمسجد أحد مَعَالِم الإسلام الَّتِي حَثَّ على بنائها وعمارتها وخِدْمَتها، فهذا واجبُ كُلّ مُسْلِمٍ غَيُورٍ على دِينِهِ، لكنَّ المقصودَ من الحديث هنا أنَّ بعض المُدُن باتت تُعَانِي تُخْمَةً في المساجد في حين نَجِد نَقْصًا وعجزًا في خِدْمَات أَسَاسِيَّة أخرى للسُّكَّان مِثْل مُسْتَوْصَفٍ طِبِّيّ مَعْقُول أو مدرسة أيتام أو طَلَبَة عِلْمٍ أو بَحْث عِلْمِيّ، وغيرها؛ ولعلَّ الواقع الصِّحِّيّ اليوم في العالَم الإسلاميّ باتَ مَفْضُوحًا؛ حيثُ تَقْصِير الكثير من الحكومات في توفير أَبْسَط مُقَوِّمَات العلاج لشُعُوبها، ولنا في أَزْمَة كورونا(1) الأخيرة أكبرُ مثالٍ؛ حيث العجزُ الوَاضِحُ في تقديم خِدْمَاتٍ يُفْتَرَض أنَّها بَدِيهِيَّة لأَنْظِمَةٍ عَمَّرَتْ طَوِيلًا في مناصب يُفْتَرَض أنَّها مُسْتَعِدَّة لهكذا أَوْبِئَة، وهنا قد يكون للعَمَل الإنْسَانيّ دَوْرٌ مُهِمّ في لَعِب دَوْر مُوَازٍ لدَوْر الحُكُومَات في العَمَل في الخِدْمَات الطِّبِّيَّة ولا نتكلّم هنا عن خِدْمَات عَادِيَّة، بل يمكن لهذا العَمَل أن يكون بمستوى عَالٍ من الحِرَفِيَّة؛ حيثُ المُسْتَشْفَيَات الضَّخْمَة والمُجَهَّزَة بأَحْدَث المُعَدَّات، ولِمَ لا فالكثيرُ من المُسْتَشْفَيَات في العَالَم تبدو وقْفِيَّة لا يملكها أَحَدٌ؛ وتُمَوِّل نفسها بنفسها، وتُقَدِّم خِدْمَات للمَرْضَى بأسعارٍ شِبْه مَعْقُولَة، ففي الولايات المتَّحدة على سبيل المثال: يَصِل عدد المستشفيات غير الرِّبْحِيَّة والَّتِي لا تَخْضع للحكومة الفدراليَّة إلى 6199 مستشفى،

1. **فيروس كورونا:** جائحةٌ عالميَّةٌ لمرض فيروس كورونا 2019م (كوفيد-19 أو فيروس كورونا ووهان)، والَّذِي يَحْدُثُ بسبب فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التَّنَفُّسِيَّة الحَادَّة الشَّدِيدَة، اكتُشِفَ المرض في ديسمبر/ كانون الأول 2019م في مدينة ووهان وسط الصين، وأُطلق عليه اسم 2019-nCoV، وقد صنّفتهُ مُنَظَّمَة الصِّحَّة العالميَّة في 11 مارس 2020م (جائحة)، ووصل عددُ المصابين به حتى أبريل 2020م إلى ما يزيد عن مليونان ونصف المليون مُصَاب، أكثر من نصفهم في دُوَل أوروبا والولايات المتَّحِدَة الأمريكيَّة. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابِط: https://cutt.us/oz7xL

وتُشَــــكِّل ما نسبته 79% من مجموع المستشـــفيات العَامِلَة في الولايات المتَّحِدَة، وتُمَوّل جميعها من أموال الوَقْف(1)، هذا بالإضافة إلى المُؤَسَّسَات الوَقْفِيَّة المَعْنِيَّة بتمويل الأبحاث الطِّبِّيَّة النَّوْعِيَّـــة، كوَقْفِيَّة "**روكفيلر**"(2)، والَّتِي تُمَوِّل الأبحاث الطِّبِّيَّة والأبحاث المَعْنِيَّة باللِّقَاحَات، وفي بريطانيا كذلك الأمر، فصُنْدُوق "ويلكم ترست"(3)"Wellcomw Trust"، يُعَدّ من المُؤَسَّسَات الوَقْفِيَّة الَّتِي تَقُوم بتمويل الأبحـــاث الطِّبِّيَّة الَّتِي لم يُمَوِّلها أحدٌ، والَّتِي غالبًا ما تكون أبحاثًا نَوْعِيَّة ومُكَلِّفَةً؛ والمقصـــود من هذا الحديث هنا أن تُبَادِر المُنَظَّمَات مَرَّة أخرى لدراســـة أحوال المُجْتَمَعَات المُسْـــتَحِقَّة للصَّدَقَات، وما هي الأولويَّات؛ إذ لا بُدَّ من خريطةٍ جديدةٍ للعَمَل الإِنْسانيّ تُوضِّح الأولويَّات وتُعِيد النَّظَر بكُلّ الآليَّات السَّابِقَة.

شهادَة حَقّ يُؤكِّدها الواقع المُشَاهَد

تبيَّنت الآن حقيقةُ الحملة الغربيَّة الظالمة الَّتِي تعرَّضت لها مُنَظَّمَات الإغاثَة الإسْلاميَّة والجَمْعِيَّات الخيرية الإسْـــلاميَّة مع بداية القرن مستغلَّة أحداث ١١سبتمبر لتفكيكها

1. حطاش، عبدالســـلام. **"نظام الوقف والأنظمة المُشَابِهَة له في الاقتصاديَّات الغربية"**، الملتقى الدَّوْليّ الأَوَّل لمعهد العلوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، المركز الجامعيّ بغرداية، 2011م، ص19، تاريخ الزيارة 23 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/FNfTr
2. **وقفية روكفيلر**: تأسَّست هذه الوقفيَّة عام 1913م، وكانت تهدف إلى التَّقَدُّم في مجالات التَّعليم وأبحاث الصِّحَّة العَامَّة، ومن ذلك تطوير لِقَاحَات للوِقَايَة من الحُمَّى الصَّفراء، ثَمَّ توسَّع اهتمامها نحو الأبحاث في القِطَاع الزِّرَاعِيّ أيضًا، وتبلغ قيمة أُصُول هذه الوقفيَّة ما يزيد عن 3.2 مليار دولار أمْريكِيّ، للمزيد: (ياسر عبدالكريــم الحــوراني، "الغرب والتَّجربة التنمويَّة للوَقْف"، جامعـــة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2006م، ص27).
3. **صندوق "ويلكم ترســـت" "Wellcomw Trust"**: أُسِّـــسَ 1936م كصندوق خيريّ مُستقلّ لتمويل الأبحاث وتحسين صِحَّة الإنسان والحيوان، وله وَقْف قيمته 9.13 مليار جنيه إسترلينيّ، ويهدف إلى تحقيق وإدخال تحسينات مُهِمَّة في الصِّحَّة عبر دَعْم الفِكْر المُبْدِع، وبالإضافة لدَعْم البحث الطِّبِّيّ الحَيَوِيّ يقوم الصندوق بدَعْم تبســـيط العلوم لعَامَّة النَّاس، وصَفَته فاينايشــل تايمز بأنَّهُ أكبر مُؤَسَّســـة غير حكوميَّة تدعم البحث العلمـــيّ في بريطانيا ومن كبرى المُؤَسَّســـات العالميَّة في مجال البحـــث الطِّبِّيّ حيث يُعْتَبَر الثاني عالميًّا بعد مُؤَسَّسَة بيل ومليندا غيتس. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابِط: https://cutt.us/Ny49z

وإنهاء دَوْرها العالميّ، وفي المقابل، شـــاهَد العالَم كيف يتحرَّك المســـلمون في أعمال الإغاثة، وكيف يُسْـــهمون في محاربة الوباء حتَّى في الدُّوَل الَّتي تَستضيفهم من غير بلادهم، وكيف يموت أطباؤهم ومســـاعديهم الصِّحِّيِّينَ في الصفوف الأولى، وكيف يَدُقُّون أبواب جيرانهم وأبواب المحتاجين لتوزيع الأغذية والأدوية مُخَاطِرِينَ بحياتهم. فالكُلّ يرى الآن الفســـاد المســـتشري في مُنَظَّمَات الأُمَم المتَّحِدَة والجَمْعِيَّات الغربيَّة الَّتي تتصدَّى للعمل الإنْسانيّ حتَّى في بلادها الَّتي تدَّعي التحضُّر والتقدُّم والَّتي لم تَتَوَرَّع في سبيل جَمْع الأموال عن بيع وتسويق المُنَظِّفَات كعلاج للوباء وعن مَنْح صُكُوك الغفـــران والمناعة من الوباء مُقابل التَّبَرُّعَات من أجـــل الآخرين دون أن يربطهم بهم دِينٌ أو عِرْقٌ أو أيّ رَابطٍ آخر عدا رباط الإنْســـانيَّة والتربية الإسْـــلاميَّة الفَاضِلَة الَّتـــي تَلَقَّوْهَا في بيوت أهاليهم. هذا النموذج الإغاثيّ المثاليّ الَّذي يُرَاد له أن يموت ويتلاشى، لا بُدّ أن يعود بقوَّة للعالَم بعد أنْ ثَبَتَ للجميع بأنَّ الإسلام هو الرَّحْمَة. والمسلمون الَّذين يتعرَّضُون للذَّبح والتشريد هم ملائكة الله في أرضه وحِصْنه الحصين وقت الفزع وحين تشتد الأمور بما يحملون من مبادئ وقيم تُثَبِّت الأرض ومَن عليها، وتُهـــدِّئ من رَوْعها، ﴿**وَاللَّهُ غَالِبٌ على أَمْرِهِ ولَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَعْلَمُونَ**﴾[ســـورة يوسف:21](1).

ومُوَاكَبَة للعَصْر وتَفَاعُلًا مع مُسْتَجَدَّاتِه؛ فإنَّ المطلوب من المسلمين الآن أن يكون لهم مُنَظَّمَاتهم الَّتي تُوصِّل مساعداتهم، وتُمَثِّل فكرهم وأخلاقهم.

الاجتهاد في أنواع وأشْكَال الصَّدَقَات

إنَّ المُسْـــتَجَدَّات العَصْرِيَّة تَسْـــتَوْجِب على الأُمَّة وعلمائها ومُفَكِّرِيها مُوَاكَبَة العَصْر وحاجاته، وتَتَبُّع نَوَازِله وحُسْن التَّعَامُل مع طَوَارِئه؛ ولذا فهناك ضَرورةٌ ماسَّةٌ لفَتْح باب

1. تغريـــدات للدكتـــور علي التواتي القرشيّ، موقع تويتر، تاريـــخ الاطِّلاع 22 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط https://twitter.com/alitawati

الاجتهاد لابتكار أنواعٍ مُســتَحْدَثَة من الصَّدَقَات الَّتي تُلَبِّي حَاجَات النَّاس المُتَجَدِّدَة؛ وفيمَا يَلِي بَعْضَ المَجَالاتِ الَّتي من المُمْكِنِ تَوْجِيه الصَّدَقَات إِلَيْهَا، والَّتي سَيطَالُ نَفْعُهَا عُمُومَ الأُمَّة؛ إِذْ لا تَقْتَصِرُ مَنَافِعُ هذه الصَّدَقَات على فِئَةٍ مُحَدَّدَةٍ دُونَ غَيْرِهَا، وبِالتَّالي يُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنَّ هذه الصَّدَقَاتِ تُشَــكِّلُ رَافِعَةً حَقِيقِيَّةً لِلنُّمُوِّ الاجْتِمَاعِيِّ والاقْتِصَادِيِّ لِلمُجْتَمِعِ بِأَسْرِه.

- **الصَّدَقَاتُ العلاجِيَّةُ**: ولا يُقْصَدُ بهذه الصَّدَقَاتِ التَّكَفُّلُ بِعِلاجِ فَقِيرٍ هُنَا أو مِسْكِينٍ هُنَاكَ، فَأَثَرُ العِلاجِ الفَرْدِيِّ على أَهَمِّيَّتِهِ يَبْقَى قَاصِرًا ومَحْدُودَ النَّفْعِ، بَيْنَمَا تُشَكِّلُ الخِدْمَــاتُ الطِّبِّيَّة العَامَّة نَفْعًا مُسْــتَدَامًا للعُمُوم، كَتَوْفِيرِ أَجْهِــزَةٍ طِبِّيَّةٍ حَدِيثَةٍ لِلمُسْتَشْفَيَات، من أَجْهِزَةِ تَنَفُّسٍ صِنَاعِيٍّ وغُرَفِ عَمَلِيَّاتٍ وغَيْرِهَا مِنَ التَّجْهِيزَات، ولَعَلَّ تَمْوِيلَ مُسْتَشْــفَى (57357)(1) الخَاصّ بِعِــلاجِ الأَطْفَالِ المُصَابِينَ بِمَرَضِ السَّرَطَــانِ بِالكَامِلِ من أَمْوَالِ الصَّدَقَاتِ أَبْرَزُ مِثَالٍ على دَوْرِ هذه الصَّدَقَات في تَحْسِينِ حَيَاةِ الإِنْسَانِ.
- **تَمْويــلُ البَحْثِ العِلْمِــيِّ**: وفي مُخْتَلَفِ المَجَالات، كَالعُلُــومِ التَّطْبِيقِيَّةِ والطِّبِّيَّةِ والتِّكْنُولُوجِيَّــة، وذلك من خِــلالِ تَوْجِيهِ الصَّدَقَات لِلعُلَــمَاءِ المُتَفَرِّغِينَ لِلبَحْثِ العِلْمِيِّ، دَعْمًا لَهُمْ وتَقْوِيَةً لِجُهُودِهِمْ في تَوْفِيرِ ضَرُورِيَّاتِ الحَيَاةِ العِلْمِيَّةِ والطِّبِّيَّةِ لِلأُمَّة، ودَعْم البِعْثَاتِ العِلْمِيَّة، بِتَمْوِيلِ هذه البِعْثَاتِ ومُسَــاهَمَة الصَّدَقَات في سَدِّ مَصَارِيفِهَــا، وكُلُّ ذلك بِهَدَفِ دَعْمِ الأُمَّةِ عِلْمِيًّا وطِبِّيًّا ومُجَارَاة نَوَازِل العَصْرِ في مِثْــلِ هذه المَجَالاتِ، بدلًا من تَكَدُّس الصَّدَقَات في الجَوَانِبِ التَّقْلِيدِيَّةِ الَّتِي رُبَّمَا يَضُرُّ كَثْرَتُهَا ويَدْعُو المُتَلَقِّينَ لِلقُعُودِ والكَسَلِ وتَرْكِ الاجْتِهَادِ والعَمَلِ.

1. **مستشــفى سرطان الأطفال أو مستشــفى 57357:** أحد أكبر مستشــفيات الأطفال في العالَم يقع في القاهرة بمصر ويَخْتَصُّ في علاج سرطانات الأطفال، ويَتَمَيَّز هذا المستشفى بكونه بُنِيَ عن طريق التَّبرُّعَات مع حملة دعائيّة كبيرة صاحبت بناءَه، بدأت فكرة بناء أوّل مستشــفًى لعلاج أورام الأطفال بمصر مجانًا في عام 1999م بعد ازدياد نســبة الأطفال المصابين بالسرطان وعدم مقدرة المعهد القومي للأورام في مصر على استيعاب هذا الكَمّ الهائل من المرضى وموت الأطفال المرضى لقلّة الإمكانيَّات لعلاج الكثير منهم، وفتح أوَّل حســاب مَصْرِفيّ رقم 57357 في بنك مصر والبنك الأهليّ في كافَّة الفروع لجَمْع التَّبَرُّعَات لهذا المشروع كما يرجع جزءٌ كبيرٌ من فكرة إنشاء المستشفى للسَّيِّدة علا لطفى. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا الموسوعة على الرَّابط: https://cutt.us/lmPeg

- **الاسْـــتِصْلاح الزِّرَاعِيّ:** ولا يَخْفَى على أَحَدٍ دَوْرُ الاسْـــتِصْلاح الزِّرَاعِيّ في دَعْمِ الأَمْنِ الغِذَائِيِّ للأُمَّة، فبدلًا من تَقْدِيم صَدَقَات الطَّعَام للفَلَّاحِينَ الفُقَرَاء، يُمْكِنُ إِعَانَتُهُمْ بِأَمْوَالِ الصَّدَقَاتِ على اسْتِصْلاحِ أَرَاضِيهِمْ، وبِالتَّالِي يَخْرُجُونَ من عَبَاءَة الفَقْـــر والعَوَز إلى الأَبَد، نَاهِيكَ عن دَوْرٍ هذه الصَّدَقَات في تَعْزِيزِ قُدْرَةِ المُجْتَمِعِ وأَمْنِهِ الغِذَائِيِّ وزِيَادَةِ الدَّخْلِ القَوْمِيِّ، فَهِي صَدَقَاتٌ تُطَالُ بِأَثَرِهَا مُخْتَلِف شَرَائِحِ المُجْتَمَع.
- **القَرْضُ الحَسَـــن:** ويُمْكِنُ أَنْ تُوَجَّهَ هذه القُـــرُوضُ في مَجَالاتٍ عِدَّةٍ، مِنْهَا دَعْمُ المُقْبِلِينَ على الزَّوَاجِ في تَوْفِيرِ مَسَاكِنَ لَهُمْ وإِعَانَتِهِم على مَصَارِيفِ الزَّوَاج، كَمَا يُمْكِـــنُ أَنْ يُوَجَّهَ لِدَعْمِ رُوَّاد الأَعْـــمَال، وخَاصَّةً لِمَا لِرِيَادَةِ الأَعْمَالِ من دَوْرٍ مُهِمّ في تَعْزِيزِ الاسْتِقْرَارِ الاقْتِصَادِيِّ للأُمَّةِ بِالكَامِلِ، وتَأْمِين دُخُولٍ مَعْقُولَةٍ لِلشَّبَاب.

إِنَّ هذه الأَشْـــكَالَ مِنَ الصَّدَقَاتِ وغَيْرَهَا يَطَالُ أَثْرُهَا الجَمِيعَ، وهي تُخْرِجُ المُتَصَدَّقَ عَلَيْهِ من عَبَاءَة الحَاجَة الدَّائِمَة، فَهِي تُمَهِّدُ لِلتَّمْكِينِ الاقْتِصَادِيِّ للفُقَرَاءِ، فعِوَضًا عَنِ اسْـــتِهْدَافِ الفُقَرَاءِ بِصَدَقَاتٍ دَائِمَةٍ من طَعَـــامٍ وشَرَابٍ، يُمْكِنُ إِعَانَتُهُمْ بِالصَّدَقَاتِ نَفْسِـــهَا على العَمَلِ والإِنْتَاجِ، وبِالتَّالِي تُشَـــكِّلُ هذه الصَّدَقَاتُ قِيمَةً مُضَافَةً للمُجْتَمَع، فَـــلا يَنْبَغِي أَنْ يَكْتَفِي المُسْـــلِمُونَ بِالصُّوَرِ النَّمَطِيَّة للصَّدَقَـــات؛ كإطعام الصَّائِمِينَ، وذَبْح الأَضَاحِي، وغيرها من وُجُـــوه الصَّدَقَات المشروعة، وإنَّما المقصود أن يَتَفَطَّن المُتَصَدِّقُونَ بأموالهم إلى توجيهها إلى أشـــدّ حاجات المُجْتَمَعَات المَحَلِّيَّة الَّتِي تختلف من وقتٍ لآخر بحســـب مُسْتَجَدَّات العَصْر؛ وهنا ينبغي أن يكون للفُقَهَاء وللمُنَظَّمَات الإِنْسانيَّة دَوْر مُهِمّ في توجيه الأثرياء والمُتَصَدِّقِينَ إلى الضَّرُورَات وفروض الكفايات وحَاجِيَـــات النَّاس؛ بعيدًا عن الأهواء والتَطَلُّعَات الشَّـــخْصِيَّة بحكم رُبَّمَا عدم معرفة كثيرٍ من الأثريـــاء والمُتَصَدِّقِينَ بواقع واحتياجات المُجْتَمَع؛ فالمُتَصَدِّق بمُجَرَّد إخراج المال مُتَبَرِّعًا به في وُجُوه الخير؛ فقد خَرَجَ هذه المال من ذِمَّتِهِ، وعندها ينبغي تَوْجِيه هذه الأمـــوال إلى الأبواب الَّتِي تُحَقِّق مَقْصُود المُتَصَـــدِّق في أبواب الخير المُتَنَوِّعَة الَّتِي تُرْضِي اللهَ -تعالى- عنه، وفي ذات الوقت تُسْـــهم في عمارة الأرض ونَشْر الخير

والتَّعَاون على البرِّ والتقوى؛ وبالتَّالي لا ينبغي أن يُصِرّ المُتَصَدِّقُونَ على اختيارِ مجالٍ مُعَـيَّن من الصَّدَقَات، وإنَّما يتم توجيههم بِرِفْقٍ إلى حاجات المُجْتَمَع المَحَلِّي التي هو أشَـدّ حاجةً إليها من غيرها، وكُلّها وُجُوه نَفْع آنيَّة ومُسْتَقْبَلِيَّة، بحيث يَتِمّ توجيه هذه الصَّدَقَـات لما يَنْفَع المُحْتَاجِينَ، وحبَّذا لو تقوم المُنَظَّمَات الإنْسَـانِيَّة والخَيْرِيَّة بوَضْع تَصَوُّرَات وتَوْجِيهَات ودِرَاسَات جَدْوَى مُصَغَّرَة أمام المُتَصَدِّقِينَ، تُوَضِّح لهم فيها أهَمّ الضَرُورِيَّـات وفروض الكفاية المطلوب القيـام بها؛ حتى لا تقع الصَّدَقَات في غير مواضعهـا، ولا تُحَقِّق غاياتٍ نبيلـةً، ولا تُلَبِّي ضرورات اجتماعيَّة، فقد يُتْخَم الفقراء أحيانًا بالمال والطعام، ولا يجدون مستشـفى خيريّ للعلاج، وقد يجد الأطفال الأيتام كسوةً كبيرة تَبَرَّعَ بها هذا وذاك، ولكنَّهم يَفْتَقِدُون مدرسةً أو معهدًا علميًّا يُشْرِف على تعليمهم وتوجيههم.

ولذا ينبغي للأُمَّة أن تعمل على الاسـتفادة من حِرْص كثيرٍ من المسـلمين على إخراج الصَّدَقَات، وأن يَتِمّ التَّنْسِيق معهم لوَضْعها في مسارها الصَّحِيح الَّذِي يَقُود الأُمَّة إلى التَّقَدُّم والرُّقِيّ، ولا يُقْعِد الفقراء والمسـاكين فَرِيسةً للتَّوَاكُل وتَلَقِّي الصَّدَقَات فقط، بل المقصود الأعظم من الصَّدَقَات هـي تحقيقها الكفاية والتنمية الَّتِي تُوَجِّه هؤلاء للعَمَل لا للكسل، وللاجتهاد لا للتَسَوُّل.

فلا ينبغي للجَمْعِيَّات والمُؤَسَّسَـات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تُنَفِّذ بعض المشاريع الخيريَّة أنْ تَنْقَاد مُبَاشَرَةً لرَغَبَات المَانِحِينَ أو المُتَصَدِّقينَ، فكثيرًا ما يكون المُتَصَدِّقُونَ غَيْرَ مُلِمِّينَ بطبيعةِ المَنْطِقَةِ أو حاجات السُّـكَّان، وبالتَّالي يأتي المَشْرُوع على عَكْس المقصود منه، ولا يُحَقِّق ثَمَرَتـه ولا هَدَفه؛ لأنَّ الجمعيَّة المُنَفِّذَة أحيانًا يكون تركيزها على اسـتلامِ أيّ مبلغ أو مُسَـاعَدَة لاقتطاع حِصّتها منها؛ فتلجأ لتنفيذ ما يريده المَانح دون مَشُـورَة من طرفها للمَانح أن هذا المشروع غير مُنَاسِـب أو لا يُلَبِّي أَوْلَوِيَّات المنطقة المُسْـتَهْدَفَة، وهنا تقع في المحظور؛ حيث لم تكن صادقةً في نُصْح المُتَصَدِّق ولا حريصةً على الحاجات الآنِيَّة المطلوبة للمُجْتَمَع المَحَلِّيّ؛ فلتحذر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة هذا المَسْلَك؛ فإنَّ المُتَصَدِّقِينَ متى ما استشعروا مِصْدَاقِيَّة المُنَظَّمَة وحِرْصَهَا وتَوْجِيهَهَا لهم، فإنَّها تَكْسب ثقتهم واحترامهم،

مِمَّا يُحَسِّـــن سُمْعتها، ويجلب لها المزيدَ من المُتَصَدِّقِينَ الَّذِينَ تكون على أَتَمّ الاستعداد لاستقبالهم بتصورات وأفكار مشروعات ضروريَّة يَحْتَاجها المُجْتَمَع المَحَلِّيّ.
وفي ختام المبحث نكون قد تناولنا أنَّ الصَّدَقَات وســـيلةٌ من وســـائل بلوغ التَّراحُم الاجْتِمَاعِيّ والمُشَارَكَة في السَّراء والضَّرَاء، حتى أنَّه يمكن القول بأنَّها الصُّورة الأصيلة للبَذْل الإنْسَـــانِيّ قبل الظُّهُور المُؤَسَّـــسِيّ المُعَاصِر للمُنَظَّمَات الخَيْرِيَّة بقرونٍ عديدةٍ، ولَكِنَّهَـــا مازالت حتَّى يومنا هذا قادرةً على العطاء والتأثير المُجْتَمَعِيّ البَنَّاء من خلال أداء مَهَامّهَا المَنُوطَة بها شرعًا على أكمل وجْهٍ، وقد تطرَّقْنَا إلى بعض الأَدِلَّة والبراهين من القرآن الكريم والسُّـــنَّة النَّبَوِيَّة المُطَهَّرَة الَّتِي تُؤَصِّل لفَضْل الصَّدَقَات في المُجْتَمَع الإسْلامِيّ، وتُبْرِز الثَّوَاب العظيم الَّذِي ينتظر أصحابها في الدنيا والآخرة.

واستعرض المبحث الأنواع المُتَعَدِّدَة للصَّدَقَات الَّتِي تُوَجَّه إلى المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، مثل: الصَّدَقَات الاسْـــتِثْمَارِيَّة المبذولة لتدشين المشاريع الوقفيَّة أو غير الوَقْفِيَّة، والصَّدَقَات مبذولة لتســـيير أعمال المُنَظَّمَـــة دون التَّقَيُّد بصَرْفِهَا في مجـــالٍ مُعَيَّن، والصَّدَقَات المُخَصَّصَة الَّتِي يبذلها المُتَصَدِّق لتَصْرِفَهَا المُنَظَّمَة في جهةٍ مُعَيَّنَة دون غيرها، كما أتاحت الشَّرِيعَة الإسْـــلامِيَّة طُرُقًا عِدَّة وأشكالًا لأداء الصَّدَقَات، ومنها سُقْيَا الماء وتوزيعه على المُحْتَاجِينَ، وحَفْر الآبار ومَدّ شَبَكَات مياه الشُّرب، وبناء المساجد والمُسَاهَمَة في نفقات العلاج والتَّعليم للفُقَرَاء والمُحْتَاجِينَ والتَّصَدُّق بالمال أو الكِسَاءً أو الطعام.

ونُذكِّر بأنَّه بالقياس على جَوَاز اســـتثمار نِسْبة من أموال الزَّكَاة فإنَّه يمكن استثمار أمـــوال الصَّدَقَات التَّطَوُّعِيَّة بالأولويَّة؛ لأنَّ القيـــود الشَرْعِيَّة على أموال الصَّدَقَات أقـــلّ من قيود الزَّكَاة، ولأنَّ المُتَصَـــدِّق يُوكِّل المُنَظَّمَة قولًا وكتابةً في توصيل ماله إلى المُحْتَاجِـــينَ بكامل إرادته ورضاه، فهو بذلك يُوَكِّلُهَا بالقيام بما تراه مناســـبًا لصالح المُسْـــتَحِقِّينَ، لكن مع جواز ذلك ينبغي أيضًا الاستناد للضَّوَابِط الشَرْعِيَّة في استثمار الأموال كما سَـــلَفَ ذِكْرها في المبحـــث الأَوَّل، حِرْصًا على مبدأ الحفاظ على الأموال وتَجَنُّبًا لإهدارها في مشروعات تحتمل الخسارة بصورةٍ كبيرةٍ.

المبحث الرَّابع

إغَاثَة غير المُسْلِم

تَفْرِض تَطَوُّرَات العَصْر وتَغَيُّرَات المُجْتَمَع ظَلالهَا على العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ، فهذا العَمَل هو ولِيد البيئة، وابْنُ المُجْتَمَع، فمن الطبيعيّ أن يتأثَّر بتغيُّرات بيئته ومُجْتَمَعه؛ فالفكر الإغَاثيّ الإسْلاميّ استمرَّ لفترات طويلةٍ مُنْغَمِسًا في إغَاثَة المُسْلِمينَ، وهذا الأمر كان مُبَرَّرًا ضِمْن الظُّروف السَّابِقَة، فمعظم البيئات الَّتِي عَمِلَتْ بها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة الإسْلاميَّة كانت ذاتَ أغلبيَّة سَاحِقَة للمُسْلمينَ، وكان من النَّادِر أن تجد غَيْرَ مسلم في مُجْتَمَعَات المُسْلِمينَ، ونفس الأمر في المُجْتَمَعَات الأخرى، فأوروبا قبل قرنٍ من الزَّمَن كانت حِكْرًا على المسيحيين واليهود.

فالظروف الحاليَّة أدَّت لانتشار الأديان والقوميَّات والأجناس، فَتَخَالَطَ النَّاسُ، وعمَّت الهجرة، فقَلَّمَا تجد بيئةً خالصةً لدينٍ أو عِرْقٍ، فالمُجْتَمَعَات الإسْلاميَّة الحاليَّة يعيش في كَنَفها بعض الهندوس، والبوذيِّينَ، وأتباع الدِّيَانَات الأخرى، نَاهِيكَ عن اليهود والنَّصَارَى في كثيرٍ من المُجْتَمَعَات الإسْلامِيَّة، وهذا ما يُحَتِّم على المُنَظَّمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة الإسْلاميَّة الالتفات لهم؛ كَوْن من مبادئ العَمَل الإنْسَانيّ الحياديَّة؛ فالمعيار الوحيد لتقديم الخِدْمَات هو الإنْسَانِيَّة، فأيّ إنسان محتاج -بِغَضّ النَّظَر عن دينه ومذهبه- يستحِقّ الخِدْمَات الإغَاثيَّة والإنْسَانيَّة، وهذا المفهوم ليس دخيلًا على الإسلام، ولا مُتَكَلَّفًا، بل هو من صُلْب الإسلام؛ فقد قال الله -سبحانه وتعالى- في آي الذِّكر الحكيم: ﴿**وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِلعَالَمِينَ**﴾، [سورة الأنبياء:107]، وممَّا لا شَكّ به أنَّ المقصود بهذه الآية الكريمة هم عموم النَّاس وليس المُسْلِمينَ فقط.

التَّأْصِيل الشَّرْعِيّ لإغَاثَة غير المُسْلِمينَ

إغَاثَة غير المُسْلِمينَ جزءٌ من رسالة الإسلام السَّمْحَة، ولذا فإنَّ مُجَرَّد التَّسَاؤُل عن حُكْم إغَاثَة غير المُسْلِمينَ أمرٌ مرفوضٌ؛ لأنَّ مُجَرَّد التساؤل عن إغَاثَة غير المسلم يعني

أنَّ الإجابة قد تَحْتَمِل الرَّفْض أو القَبُول؛ وهذا يتعارض مع منهج الإســـلام السَّمْح في المُبَادَرَة إلى إغَاثَة المَلْهُوفِينَ وإنقاذ المُحْتَاجِين، ودَعْم أصحاب الحاجات، وإســـعافِ الجَرْحَى، ومُدَاوَاة المرضى.

وقد مدح النَّبِيّ ﷺ وصحابته الكِرَام صِفَات النَّجْدَة والمُرُوءَة في غير المُسْلِمينَ، وأنَّهُم يُرَاعُون الفقير والمسكين وابْنَ السَّبِيل؛ وهذه الصِّفَات حتى لو كانت في غير المُسْلِمينَ فإنَّها مَحْبُوبَة وهي من مبادئ الإسلام؛ فعن المستورد بن شداد -رضي الله عنه- قال: ســـمعت رسول الله ﷺ يقول: "تَقُومُ السّاعَةُ والرُّومُ أكْثَرُ النَّاس". فَقالَ له عَمْرُو بن العاص -رضي الله عنه-: "أبْصِرْ ما تَقُولُ، قالَ: أقُولُ ما سَـــمِعْتُ مِن رَسولِ اللهِ ﷺ، قالَ: لَئِنْ قُلْـــتَ ذلكَ، إنَّ فيهم لَخِصالًا أرْبَعًا: إنَّهُمْ لأَحْلَمُ النَّاس عِنْدَ فِتْنَةٍ، وأَسْرَعُهُمْ إفاقَةً بَعْدَ مُصِيبَةٍ، وأَوْشَكُهُمْ كَرَّةً بَعْدَ فَرَّةٍ، وخَيْرُهُمْ لِمِسْكِينٍ ويَتِيمٍ وضَعِيفٍ، وخامِسَةٌ حَسَنَةٌ جَمِيلَةٌ: وأَمْنَعُهُمْ مِن ظُلْمِ المُلُوكِ"(1).

إنَّ الفطرة السَّلِيمَة تقول: إنَّ جهود الإغَاثَة تُقَدَّم لكُلِّ النَّاسِ؛ المُسْلِمِ وغيرِ المُسْلِم؛ لأنَّ الكَوَارِث إذا حدثت لا تُفَرِّق بين المُسْلِمينَ وغير المُسْلِمينَ؛ فلا ينبغي لمُسْلِمٍ أن يسأل نفسه هذا السُّؤَال؛ لكنَّنا من منظور البحثِ العِلْمِيّ سنُورد الأدلَّة الشَرْعِيَّة ردًّا على مَن يسأل مثل هذا السُّؤَال.

إنَّ إغَاثَة غير المُسْـــلِمينَ وتقديم العَوْن لهم في مصائبهم من القضايا الَّتِي نادَى بها الإســـلام، والتَّأصِيل الشَّرْعِيّ لهذه القَضِيَّة ليس بحاجـــة للكثير من الجهد والبحث والتَّمْحِيـــص؛ فالأَدِلَّة الشَرْعِيَّة في هذا الأمر وفيرةٌ، ســـواءً في القرآن الكريم أو في السُّنَّة المُطَهَّرَة أو في اجتهادات العلماء، **وفيما يلي بعض الشَّوَاهِد الشَرْعِيَّة الَّتِي تُبَيِّن موقف الإسلام من هذه القَضِيَّة:**

- **الشَّـــوَاهِد في القرآن الكريم:** تتعدَّد الشَّـــوَاهِد القرآنيَّة الَّتِي تدعو وتَحُضّ على تقديم العَوْن والمُسَـــاعَدَة للنَّاس أجمعين، بغَضِّ النَّظَر إنْ كانوا مُسْـــلِمينَ أمْ لم

1. صحيح مسلم (2898).

يكونـــوا، قال -تعالى-: ﴿ **لا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَـــنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ ولَمْ يُخْرِجُوكُمْ من دِيارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وتُقْسِـــطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ**﴾ [ســـورة الممتحنة: 8]؛ وفي هذه الآية رُخْصَةٌ في صِلَـــة الَّذِينَ لم يَنْصُبُوا الحرب للمُسْلِمينَ وجَوَاز بِرِّهم(1).

وقوله تعالى: ﴿**وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْـــتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمع كَلامَ اللَّه ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ذلك بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لا يَعْلَمُونَ**﴾ [سورة التوبة: 6]؛ أيْ فأجِرْه وأَعِنْهُ وأَمِّنْهُ على نفســـه وأمواله، فإنْ اهتـــدَى وآمَن عن عِلْمٍ واقْتِنَاعٍ فَذَاك خيرٌ، وإلَّا فالواجب أن تُبَلِّغه المكان الَّذِي يأمن به على نفسه ويكون حُرًّا في عقيدته، وهذا النَّـــصُّ خاصّ بالمشركين من غير أهل الذِّمَّـــة؛ لأنَّ الذِّمِّيّ لا يَطْلب الجوار فهو مُؤْتمَن بالأســـاس على نفســـه وماله بعهد الذِّمَّة؛ وإذا كان الكافر من غير أهل الذِّمَّة، بأن كان جُنْدِيًّا أو حربيًّا، واستغاث؛ فإنَّه يُجَابُ إلى طَلَبه؛ لعلَّه يسمع كلام الله، أو يَرْجِع عمَّا في نفسه من شَرّ ويأسره المعروف(2)، وقوله: (**ثم أبْلِغْهُ مَأْمَنه**) قد يُستفَاد منه توفير حاجاته الضَّرُوريَّة التي تجعله في أمانٍ، ومنها إغاثته.

وكذلك قوله تعالى: ﴿**لَيْسَ عَلَيْكَ هُدَاهُمْ ولَكِنَّ اللَّهَ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ومَا تُنْفِقُوا من خَيْرٍ فَلِأَنْفُسِكُمْ ومَا تُنْفِقُونَ إِلَّا ابْتِغَاءَ وجْهِ اللَّهِ ومَا تُنْفِقُوا من خَيْرٍ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وأَنْتُمْ لا تُظْلَمُونَ**﴾ [ســـورة البقرة: 272]؛ وسبب نزول هذه الآية الكريمة أنَّ رجـــالًا من أصحاب النَّبِيّ قالوا: أنتصدَّق على مَن ليس من أهل ديننا؟ فأنزل الله في ذلك القرآن(3).

وقوله تعالى في قِصَّة النَّبِيّ موسى عليه السَّلام: ﴿**وَلَمَّا ورَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِنَ النَّاس يَسْقُونَ ووَجَدَ من دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لا نَسْـــقِي حَتَّى يُصْدِرَ الرِّعَاءُ وأَبُونَا شَـــيْخٌ كَبِيرٌ (23) فَسَقَى لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّى إلى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنْـزَلْتَ إِلَيَّ من خَيْرٍ فَقِيرٌ**﴾ [سورة القصص: 23- 24]؛

1. ابن الجوزي، **زاد المسير** 6/19.
2. إبراهيم بن محمد بن مفلح، **المبدع**، الناشر: المكتب الإسلامي- بيروت- لبنان، سنة النشر: 1400هـ، ج3، ص-389 أبو المحاسن، معتصر المختصر، ج1، ص225.
3. الطبري: **جامع البيان في تأويل آي القرآن** 5/588.

فالأنبياء رأس أهل الخير يُغيثُون المُحْتَاجينَ ويُعينونهم على سداد حوائجهم دون تفريق أو تمييز. فهذه الشَّـــوَاهِد القرآنيَّة وغيرها تُؤَكِّد على الرُّخصَة للمُسْلِمينَ في التَّصَدُّق على أهل الذِّمَّة وغيرهم، وفي جواز الإحسان إليهم ومَدّهم بالعَوْن والمُسَاعَدَة.

- **الشَّوَاهِد في السُّنَّة النَّبَوِيَّة الشريفة:** كان النَّبيّ -عليه الصَّلاة والسَّلام- في قَوْلِه وفِعْلِه مَنْبَعًا للخير، للمُسْــلِمينَ وغيرهم، فنزوله بالرِّسَــالة حَمَلَ الخير للبَشَرِيَّة جمعاء؛ فقال صلَّى الله عليه وسلَّم-: "يا أيُّهَا النَّاس إنَّمَا أنا رحمةٌ مُهداةٌ"(1)، وقِيلَ: يا رَسُولَ الله، ادْعُ على المُشْرِكِينَ قالَ: "إنِّي لَمْ أُبْعَثْ لَعّانًا، وإنَّما بُعِثْتُ رَحْمَةً"(2)، وأَخْبَرَ بعموم بِعْثَتِهِ الدَّالَّة على الرَّحْمَة؛ فقال -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "وكانَ النَّبِيّ يُبْعَــثُ إلى قَوْمِه خَاصَّة وبُعِثْــتُ إلى النَّاس عَامَّة"(3)؛ ولذا حثَّ -صلَّى الله عليه وســلَّم- على نَشْر التَّرَاحُم بين النَّاس؛ فقال -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "الرَّاحِمُونَ يَرْحَمُهُمُ الرَّحْمَنُ، ارْحَمُوا أَهْلَ الأَرْضِ يَرْحَمْكُمْ مَنْ في السَّـــمَاءِ"(4)؛ ففي هذا الحديث الشريف تأكيدٌ على ضرورة البرّ بالنَّاس جميعًا، وليس المُسْــلِمينَ فقط؛ وقوله -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "لا يَرْحَمُ اللهُ مَن لا يَرْحمُ النَّاسَ"(5)؛ وقال أيضًا: "أَلا مَنْ ظَلَمَ مُعَاهِدًا، أَوِ انْتَقَصَهُ، أو كَلَّفَهُ فَوْقَ طَاقَتِهِ، أو أَخَذَ مِنْهُ شَيْئًا بِغَيْرِ طِيبِ نَفْــسٍ، فَأَنَا حَجِيجُهُ يَوْمَ القِيَامَةِ"(6)؛ ففي هذا الحديث الشَّريف أيضًا دليلٌ آخر على وجوب مُعَامَلَة الذِّمِّيِّينَ بالإحسان.

وقول النَّبيّ -صلَّى الله عليه وســلَّم-: (فكُّوا العَــاني، وأطعموا الجائع، وعُودُوا المريض)(7)، والنصّ عامّ يشمل المُسْلِمينَ وغيرهم، وقوله -صلَّى الله عليه وسلَّم-

1. السلسلة الصحيحة (490).
2. صحيح مسلم (2599).
3. صحيح البخاري (325).
4. أخرجه أحمد (6494) والترمذي (1924).
5. أخرجه البخاري (6941)، مسلم (2319).
6. أخرجه أبو داود (2702) وصححه الألباني.
7. أخرجه البخاري (3046). والعاني هو الأسير. ابن منظور، **لسان العرب**، الناشر: دار صادر للطباعة والنشر- بيروت- لبنان، سنة النشر: 199م، ج15، ص102.

: (في كُلِّ ذاتِ كَبِـــدٍ رَطْبَةٍ أجْرٌ) (1)، كما خاطَب أيضًا أهل الخير ببعض صفاتهم فقال: (وتُغِيثوا المَلهوفَ، وتَهْدوا الضّالَّ)(2)، ومن ذلك قول النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وســـلَّم-: (مَن وسَّعَ على مَكروبٍ كُربَةً في الدُّنيا؛ وسَّعَ اللهُ عليه كُربَةً في الآخِرَةِ) (3) واللَّفْظ هنا عامٌّ يشـــمل المسلم وغير المســـلم، وقولُ الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-: (مَنْ أرادَ أنْ تُسْـــتَجابَ دعوتُهُ وأنْ تُكْشَفَ كُرْبَتُهُ فلْيُفَرِّجْ عن مُعْسِرٍ)(4) ولَفْظ "المُعْسِر" عامّ هنا أيضًا.

وعموم الإغَاثَة يشمل المسلم وغير المسلم، فلم تكن الإغَاثَة من خصائص المؤمنين؛ فضلًا عن خصائص النَّبِيِّينَ والمُرْسَلِينَ، وإنَّما هي وصْف مُشْتَرَك بين جميع البشر(5).

- **الشَّوَاهِد في سيرة الصحابة والسَّلف:** سَارَ الصحابة -رضي الله عنهم- على نهج الرَّسُـــول -عليه الصَّلاة والسَّلام- في إحسانهم للذِّمِّيِّينَ، وفي حَضّهم على مدّهم بالعَوْن إنْ احتاجـــوا، ففي عهد أبي بكر الصِّدِّيق كتَبَ خالد بن الوليد(6) صُلْحًا لأهل الحِـــيرَة بالعراق، وكانوا من النَّصارى، جاءَ فيه: "وجَعَلْتُ لهم أيُّمَا شَـــيخٍ ضَعُفَ عن العَمَل، أو أصَابَتْهُ آفَةٌ من الآفات، أو كان غنيًّا؛ فافْتَقَرَ وصار أَهْلُ دِينِه يتصدَّقون عليه، طُرِحَتْ جِزْيَتُهُ، وعِيلَ من بيت مال المُسْلِمينَ هو وعياله"(7)؛ ومن

1. أخرجه البخاري (6009)، ، ومسلم (2244).
2. أخرجه أبو داود (4817)، والضياء في «الأحاديث المختارة» (308) وصححه الألباني.
3. أخرجه مسلم (2699) ، وأبو داود (4946). والترمذي (1930). وابن ماجه (225).
4. أخرجه أحمد (4749)، وعبد بن حميد في «المسند» (824) واللفظ لهما، وأبو يعلى (5713).
5. **المَوْسُوعَة الفِقْهِيَّة**، ج4، ص30.
6. **خالد بن الوليد بن المغيرة المخزوميّ القرشيّ**: (642-592م)، صحابيّ وقائدٌ عسـكريّ، لقّبه الرَّسُـول بسـيف الله المسلول، اشْتُهِرَ بحُسْن تخطيطه العسكريّ وبَرَاعَته في قيادة جيوش المسلمين في حروب الرِّدَّة وفتح العراق والشَّام، في عهــد خَلِيفَتَــي الرَّسُــول أبي بكر وعمر في غُضُون عدَّة ســنوات من عام 632 حتى عــام 636م، يُعَدّ أحد قادة الجيوش القلائل في التَّاريخ الَّذِينَ لم يُهْزَمُوا في معركة طوال حياتهم، فهو لم يُهْزَم في أكثر من مائة معركة أمام قوَّاتٍ مُتَفَوِّقَة عَدَدِيًا من الإمبراطوريَّة الرُّوميَّة البيزنطيَّة والإمبراطوريَّة السَّاسَانيَّة الفارسيَّة وحلفائهم، بالإضافة إلى العديد من القبائل العَرَبِيَّة الأخرى، اشْتُهِرَ خالد بانتصاراته الحاسمة في معارك اليمامة، وتكتيكاته الَّتِي استخدمها في معركة اليرموك، أَسْلَمَ خالد بعد صلح الحديبيَّة، وشارك في حملات مختلفة في عهد الرَّسُول، أهمّها غزوة مؤتة وفتح مَكَّة. للمزيد يُنْظَر موقع ويكيبيديا على الرَّابط: https://cutt.us/muML6
7. أبو يوسف، **الخراج** ص144.

المَرْوِيّ عن الخليفة عمر بن الخَطَّاب أنَّه مَرَّ ببابِ قومٍ وعليه سائل يهوديّ كبير يقول: "شيخٌ كبيرٌ ضريرُ البَصَر؛ فقال له عمر ما ألجأك إلى ما أرى؟ قال: الحاجة والجِزْيَـــة؛ فأخَذَ عمر بيده وذهب به إلى منزله، فرَضَخ له بشيءٍ ممَّا في المنزل، ثُمَّ أرســـل إلى خازن بيت المال؛ فقال له: انظر هذا وضُرَبَاءَهُ، فوالله ما أنْصَفْنَاه إنْ أكلنا شَبِيبته، ثُمَّ نَخْذُلُهُ عند الهَرَم؛ ووَضَع عنه الجِزْيَة وعن ضُرُبَائِهِ(1)؛ فهذه الشَّوَاهِد وغيرها من سِيرَ الصَّحابة تُؤكِّد نظرة الإسلام للتَّعَامل مع غير المُسْلِمين.

واستنتاجًا لما سبق نصَّ الفُقَهَاء على أنَّ غير المُسْلمينَ يُعَامَلُونَ مُعَامَلَةَ المُسْلِمينَ في شأن الإغَاثَة ورَفْع الضُرّ، فقالوا: يجب إغَاثَة المُضْطَرّ ببَذْل الطَّعام والشَّراب إليه؛ مســـلمًا كان أو ذِمِّيًّا أو مُعَاهَدًا)(2). وقال الإمام السُّيُوطي: ومنها (أيْ: فروض الكِفَاية) دَفْعُ ضَرَرِ المُسْـــلِمينَ كَكِسْوَة عَارٍ وإطعام جائع، إذا لم يَنْدَفع بزكاةٍ وبيتِ مالٍ.. ومحاويج أهل الذِّمَّة كالمُسْـــلِمينَ ومنها إغَاثَة المستغيثين في النَّائِبَات)(3)، ويرى الفُقَهَاء أنَّ كُلّ ما يحتاجه أهل الذِّمَّة يُغَاثُون به، حتى فَكَاك أَسْرَاهم، فإذا احتاجوه أُغِيثُوا به، ومِثْلُهُ المُسْتَأْمَن.

ونصّ الفُقَهَاء على أنَّه إذا استغاث الكافر فإنَّهُ يُغَاث؛ لأنَّه آدِميّ ولأنَّه يجب الدَّفْع عن الغير إذا كان آدميًّا محترمًا(4).

صُوَر إغَاثَة غير المُسْلمينَ

تتعدَّد الصُّوَر الَّتي شرَعها الإسلام لإغَاثَة غير المُسْلِمينَ، وجميعها تدور في فَلَك تقديم العَوْن لهم استنادًا لإنْسَانِيّتهم، **وفيما يلي أهَمّ هذه الصُّوَر:**

1. أبو يوسف: الخراج ص144.
2. المَوْسُوعَة الفِقْهِيَّة، ج5، ص198.
3. الشربيني، مغني المحتاج، الناشر: دار الفكر- بيروت، ج6، ص13.
4. عبدالحميد الشرواني، حاشية الشرواني، الناشر: دار الفكر-بيروت- لبنان، ج9، ص-185 النَّوَوِيّ، روضة الطالبين، ج10، ص189.

- **إغاثَتُهُمْ في المصائب والكَوَارِث:** دعا الإســلام إلى الإحسان إلى غير المُسْلِمينَ في الأحوال العاديَّة، فما بَالُكَ في أيام الشَّـدائد والمِحَن والكَوَارِث، فلا بُدَّ من تقديم يَدِ العَوْن لهم وإغاثتهم في مُصَابهم، فالرَّسُول -عليه الصَّلاة والسَّلام- أرسل لأهل مكَّة مالًا لما قَحَطُوا ليُوَزَّعَ على فقرائهم(1)، وأهلُ مكَّة حينها لم يكونوا من الذِّمِّيِّينَ، بل كانوا مشركين، وهذا دليلٌ على ضرورة إغَاثَة الإنسان بِغَضِّ النَّظَر عن دينه.
- **التَّصَدُّق على فقرائهم:** فالصَّدَقَةُ في الإســلام جائزةٌ على غير المسلم؛ فالخليفة عمر بن الخَطَّاب مَرَّ عند قدومه إلى أرض الشَّام بقومٍ مَجْذُومِينَ(2) من النَّصَارى؛ فأمــر أن يُعْطَوْا من الصَّدَقَات، وأن يُجْرَى عليهم القُوت(3)؛ ولا يختلف الفُقَهَاء في جواز التَّصَدُّق على غير المُسْلِمينَ، فالتَّصَدُّق على فقرائهم من أشكال الإغَاثَة الَّتي شرعها الإسلام.
- **أَوْجُـه الإغَاثَة المُعَاصِرَة:** مع تغيُّر نَمَط الحياة المُعَاصِرَة وازدياد عدد السُّـكَّان برزت تَحَدِّيَات جديدة للعَمَل الإغَاثيّ، أظهرت معها وُجُوهًا جديدة للعَمَل الإغَاثيّ، تناولناها تفصيلًا في هذا الكتاب، وكَوْن الإســلام شرَع البرّ والإحســان لغير المُسْــلمينَ، فهذه الأَوْجُه المُعَاصِرَة للإغَاثَة تنســحب على غير المُسْــلِمينَ أيضًا، كالإغَاثَــة في الكَــوَارِث الطَّبِيعيَّة والحروب ما لم تكن مع المُسْــلمينَ، وتقديم الخِدْمَات الإنْسَانِيَّة الحديثة لهم شريطة ألَّا تتعارض مع مصالح المُسْلِمينَ.

ضوابط شَرْعِيَّة في إغَاثَة غير المُسْلِمينَ

كما ذكرنا فيما سبق أنَّ الرَّاجِح في الأصل هو الإذْنُ بإغَاثَة غير المسلم ذِمِّيًّا كان أو كافرًا، لكــن ذلك لا يمنع من وجود ضوابط مُهِمَّة تَحْكُمُ العَمَل الإغَاثِيّ الإسْــلامِيّ المُوَجَّه لغير

1. السرخسي، **شرح السير الكبير** 1/144.
2. **مَجْذُومــين:** مُصَابــينَ بمَرَضِ الجُذَام، والجُذَام دَاءٌ يُصِيب الجِلْد والأطراف، وقَد تَتَسَــاقَط معه الأطراف. قاموس المعاني، مادة "جَذَمَ"، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jy700
3. **الإحسان إلى غير المسلمين وأَثَرُهُ في الدَّعْوَة إلى الله**، موقع طريق الإسلام، 20 سبتمبر 2003م، تاريخ الزيارة 30 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2oPcX

المُسْلِمينَ، بل وإنَّه يُوصي بتشكيل لجان مُتَابَعَة للعمل الإغَاثيّ لغير المُسْلِمينَ بعد الانتهاء من تقديم المُسَـــاعَدَات الإغَاثِيَّة لهم، بهدف التَّأكُّد من تحقق الضَّوَابِط -التَّالي ذِكْرُها- وبلوغ الأهداف الأصيلة للعمل الإغَاثيّ الإسْلامِيّ، وضَمان عدم الإساءة إلى المُغَاثِينَ:

أَوَّلًا: عدم الإســـاءة إلى المُغَاثِين: يجب أن يلتزم مُقَدِّمُو الإغَاثَة بعَدَم الإســـاءَة إلى المُحْتَاجِينَ والفُقَرَاء والمُتَضَرِّرِينَ؛ بأيّ صُورَة من صُوَر الإســـاءة إليهم، أو التَّقْلِيل من شـــأنهم، أو زَجْرِهم، **ومن صُوَر الإســـاءة للمغاث بِشَكْلٍ عَامّ وغير المسلم على وجه التحديد، والَّتي يجب تَجَنُّبها:**

- **المنّ والأذى في القول والفعل:** فيقول الله تعالى في سورة البقرة: ﴿**الَّذِينَ يُنفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لا يُتْبِعُونَ مَا أَنفَقُوا مَنًّا ولا أَذًى لَّهُمْ أَجْرُهُمْ عِندَ رَبِّهِمْ ولا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ ولا هُمْ يَحْزَنُونَ(262)قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ ومَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى واللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ(263)يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُم بِالْمَنِّ والأَذَىٰ كَالَّذِي يُنفِقُ مَالَهُ رِئَاءَ النَّاسِ ولا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ والْيَوْمِ الآخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا لَّا يَقْدِرُونَ عَلَىٰ شَيْءٍ مِّمَّا كَسَبُوا واللَّهُ لا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ**﴾ [سورة البقرة: 264-262].

ويؤكِّد العلماء أنَّ من آداب أداء الصَّدَقَات تَجَنُّب الاســـتطالة وتَرْك المَنّ؛ فَإِنَّهُمَا من لُؤْم الطَّبْع وضِيق الصَّدْر، وفيهما هَدْم الصَّنِيع، وإحباط الأجْر، ومن الآداب ألا يَقْرِن بمشكورِ سعيه تقريعًا بِذَنْبٍ(1)، ولا توبيخًا على هَفْوَةٍ(2).

ويقـــول الإمام القرطبي: "المنّ غالبًا يقع من البخيـــل والمُعْجَب، فالبخيل تَعْظُمُ في نفســـه وإن كانت حقيرةً في نفسها، والمُعْجَب يحمله العُجْب على النَّظَر لنفسه بعين العَظَمَة، وأنَّه مُنْعِمٌ بماله على المُعْطَى، وإن كان أفضلَ منه في نفس الأمر، ومُوجِب ذلك كُلّه الجهل ونسيان نعمة الله فيما أنْعَمَ به(3).

1. يَقْصِد: ألَّا يُفْسِد المُسْلِم صَدَقَته وإحسانه بتوجيه تَقْريع ولَوْم للمُحْسَن إليه، وألَّا يَلُومه في التَّصَدُّق عليه.
2. السفاريني، **أدب الدنيا والدين**، ص334 و335.
3. ابن حجر، **فتح الباري**، ج3، ص299.

- **إبراز المَوْقِف السَّلْبِيّ تِجَاه الدِّين الآخر الَّذي يعتنقه المغاثون من غير المُسْلمينَ،** والنَّظَر إليهم كخصوم، لكنَّ السُّنَّة النَّبَوِيَّة المُطَهَّرة أبْرَزَت كيف كان يتعَامل النَّبيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- مع غير المُسْلِمينَ، فقال صلَّى الله عليه وسلَّم: «مَثَلِي ومَثَلُكُمْ كَمَثَلِ رَجُلٍ أوْقَدَ نارًا، فَجَعَلَ الجَنادِبُ والفَراشُ يَقَعْنَ فيها، وهو يَذُبُّهُنَّ عَنْها، وأنا آخِذٌ بحُجَزِكُمْ عَنِ النَّارِ، وأَنْتُمْ تَفَلَّتُونَ مِن يَدِي»(1)، وهذا الحديث يُبْرِز مَدَى تعاطف النَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- مع غير المُسْلِمينَ وشَفَقَتِهِ عليهم.
- **الهجوم على عادات وتقاليد غير المُسْلِمينَ:** من المُحْتَمَل بنسبةٍ كبيرةٍ أن يُوَاجِه العَامِلونَ في الحقل الإغَاثيّ تقاليد وعادات مُخَالَفَة للشريعة في البلدان غير الإسْلامِيَّة الَّتِي يعملون فيها، وهنا لا يجوز لهم إنكار ذلك أو الاصطدام بأصحابها من المُغَاثِينَ، بل التَّعَامُل بأقصى قَدْرٍ من الحكمة والمَسْؤُولِيَّة وسَعَة الصَّدْر، أمَّا الإساءة إلى المُغَاث وذمّ عاداته أو طُقُوسه الدِّينِيَّة، أو إقحام الشؤون السِّيَاسِيَّة أو القَبَلِيَّة في تفاصيل وإجراءات العَمَل الإغَاثِيّ، فإنَّ كُلّ ذلك يساهم في فَقْد المقصد الأعظم من العَمَل الإغاثيّ.
- **عدم استخدام وسائل التَّوْزِيع الَّتِي تَحْفَظ كرامة المغاث:** إذ إنَّ من خير الوسائل أنْ تكون الإغَاثَة سِرِّيَّة لا علنيَّة، وألَّا تُلْجِئَهُ للانتظار الطويل الَّذِي يُشْعِره بالحَرَج والضِّيق.
- **عدم تحقيق عدالة التَّوْزِيع تَبَعًا لاختلاف الدِّين:** فيُحَكِّم القائم على العَمَل الإغَاثِيّ الأهواءَ في توزيع المُسَاعَدَات الإغَاثِيَّة، ويَظْلِم بعض المُحْتَاجِينَ من غير المُسْلِمينَ، وهو ما يُخَالِف العقيدة الإسْلامِيَّة، يقول الله تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**﴾ [سورة المائدة:8]، أيْ:

1. أخرجه مسلم (2285).

لا يحملنَّكـــم بُغْضُ قومٍ على تَرْك العَدْل فيهم، بل اســـتعملوا العَدْل في كُلّ أحدٍ صديقًا كان أو عدُوًّا.
ولضمان تحقُّق عدالة التَّوْزِيع، فإنَّه ينبغي مُرَاعَاةُ الأولويَّات في تقديم العَمَل الإغَاثيّ سواءً للمُسْلِمِينَ أو غير المُسْلِمِينَ، وذلك عند وُجُود تَزَاحُم على المُسَاعَدَات بين المُغَاثِينَ، وتقديـــم الحَاجَة الأكثر أهَمِّيَّة فالمُهِمّ فالأقلّ أهَمِّيَّة، فيكون الطعام والشَّرَاب أوَّلًا ثُمَّ الكِسَاء ثُمَّ المَسْكَن، ثُمَّ العلاج وبعدها التَّعْلِيم، وإن لم يكن هناك تَزَاحُم لقِلَّة المُحْتَاجِينَ أو لفائض أموال الإغَاثَة فلا يُصَار إلى تقديم حَاجَةِ مُغَاثٍ على آخر.

ثانيًا: ضمان عدم إفضاء المُسَـــاعَدَة إلى مَفْسَدَة: ويُقصَد به عدم البحث في بواطن الأمور المُتَعَلِّقَة بأهداف حصول المُغَاث على سُبُل الإغَاثَة أو العَوْن، فالأصل أنَّ المُغَاث صَاحِبُ حاجةٍ، وصاحبُ الحاجة يهمُّه تلبية حاجته في المقام الأَوَّل، وبالتَّالِي لا يُصار إلى اعتماد غير هذا الأصل إلَّا بدليل يكشف أهدافه المُسْتَتِرَة من الحصول على المَعُونَة، ويُزِيلُ حُكْم الأصل، ويُوجِب بناءً عليه وقف المساعدة.
وقـــد نصّ الفُقَهَاء على وجوب تعلُّق حُكْم الإغَاثَـــة بالأصل الظَّاهِر من المغاث، وهو غالِبُ الظَّنّ الَّذِي يقوم مقامَ اليقين، وهو حاجة المُغَاث إلى المُسَـــاعَدَة، دون البحث عن الباطن ابتداءً، حتى يَثْبُتَ ما يزيل هذا الظَّنّ الغالب أو ينافيه.
وبالتَّالي فإنَّ المُوَكَّل بإغَاثَة المحتاج -حتَّى لو كان من غير المُسْلِمِينَ-؛ يجب إعْمَالُ غَلَبَةِ الظَّـــنّ الَّذِي يُفِيد أنَّ هذا المُغَاث يريد فقط قضاء حاجته؛ لأنَّ الغالب من المُحْتَاجِينَ هذا الأصل، حتَّى يَثْبُتُ غيره بيقينٍ أو غلَبَةِ ظنّ، وهنا تُوقَف أعمال المُساعَدَة له، وإن ثَبَتَ أنَّ المحتاج من غير المُسْـــلِمِينَ يَسْتَعْمِل موادّ الإغَاثَة في هدفٍ غير ما صُرِفت له يتمّ مَنْع المساعدة عنه هو وأمثاله ممَّن يُسيئون استخدام مواد الإغَاثَة؛ كأنْ يتاجر بها أو يســـتغلّها في تحقيق أهداف شخصيَّة ومكاسب ذاتيَّة، أو أن يُثبت أنَّ المُغَاث ظالِم ويَسْتَغِلّ مواد المُساعَدَة في ترسيخ ظُلْمِه وأَكْل حقوق النَّاس بالباطل.

ثالثًا: عدم استخدام المُحَرَّمَات الشَرْعِيَّة في تقديم الإغَاثَة: يَحْرُم على مُقَدِّم الإغَاثَة تقديم ما يُعْتَبر حرامًا في شريعته كمُساعَدَةٍ لغير المسلمين، حتى وإن كان جائزًا في

شريعـــة المُغَاث، فلا يجوز أن يُقدِّم له خَمْرًا أو لحمَ خنزيرٍ أو مالًا رِبَوِيًّا على ســـبيل المثال؛ لأنَّ الفِعْلَ في النهاية مُرْتَبِطٌ بالمسلم فهو الَّذِي يُقدِّم، ومن هنا يحرم عليه ذلك. وفي سياق هذا الضَّابِط أيضًا ما سبق تناوله من أنَّه لا يجوز استخدام أموال الزَّكَاة في إغَاثَة غير المُسْلمينَ، فحدَّد الفُقَهَاء عدم جواز صرف أموال الزَّكَاة إلى غير المسلم(1). واســـتندوا في ذلك لقول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم- في مخاطبته لمعاذ: أَعْلِمْهُمْ أنَّ اللَّـــهَ افْتَرَضَ عليهم صَدَقَةً في أَمْوالِهِمْ تُؤْخَذُ مِن أَغْنِيائِهِمْ وتُرَدُّ على فُقَرائِهِمْ"(2) أيْ: أنَّ الزَّكَاة تُجبى من المُسْـــلِمينَ الأثرياء وتُصرف للفُقَرَاء المُسْلمِينَ، والرَّاجِح في مذهب الحَنَفِيَّة أنَّه لا يعطى الكافر من الزَّكَاة شيئًا، إلَّا عند زُفَر فإنَّه أجاز دَفْعَهَا إلى الذِّمّيّ، وهو القياس عندهم لأنَّ المقصودَ إغناءُ الفقير المُحْتَاج، وذكر عمر بن ميمون وعمرو بن شرحبيل ومُرَّة الهمذانيّ أنَّهم كانوا يَعْطُون منه الرُّهْبَان. وهذا خلاف رَأْي جمهور الفُقَهَاء(3). أمَّا الحَنَابِلَة فأجازوا في قولٍ إعطاءَ غير المُسْلمينَ ضِمْن مَصْرِف (العَامِلينَ عليها) إنْ عملوا على شؤون الزَّكَاة(4).

1. ابن قدامة ، **المغني** ، ج2، ص 272.
2. صحيح البخاري (1395).
3. النَّوَوِيّ، **المجموع.. شَرْح المُهَذَّب**، ج 6، ص91.
4. ابن قدامة، **المغني**، ج2، ص 272.

المبحث الخَامِس

الأيتام.. ثروة بَشَرِيَّة واستثمار مُسْتَدَام

لا تَخْلُو بيئةٌ أو مُجْتَمَع من وُجُود أيتام، وممَّا لا شكَّ به أنَّ الجميع مُتَّفِقٌ على أحقيَّة هذه الشَّرِيحَة بالعناية والدَّعْم النَّفْسِيّ والاقْتِصَادِيّ، ومعظم الأديان السَّماويَّة وحتَّى الوَضْعِيَّة رَكَّزَتْ وحَضَّت على رعاية اليَتِيم، وجميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وخَاصَّةً الإسْلاميَّة منها تُفْرِد مساحات واسعة من أنشطتها لدَعْم الأيتام، وتقديم العَوْن لهم، إلَّا أنَّ النَّظَرة الاجْتِمَاعِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة المُوَجَّهَة لهذه الشريحة غَالبًا ما تَنْظُرُ لهم على أنَّهم فِئَة مُسْتَضْعَفَة، والعناية بهم واجبُ أخْلاقِيّ وإنْسَانِيّ، وتُغْفل هذه النَّظرة أهَمِّيَّة هذه الشريحة في التَّنْمِيَة والبناء في حالِ تَمَّ استثمارها استثمارًا صحيحًا شأنها في ذلك شأنُ باقي شَرَائح المُجْتَمَع.

فكَوْن هذه الشَّرِيحَة فَقَدت الأبَ والأُمّ أو أحدهما لا يُسْقِط عنها صِفَة المشروع المُسْتَقْبَلِيّ، فَلِمَ يجوز النَّظَر للأطفال ذوي الأُسَر بأنَّهم استثمارٌ، وبأنَّهم عِمَادٌ للتَّنْمِيَة وتُسْقَط هذه الصِّفَة عن الأيتام ويُنْظَر لهم على أنَّهم عِبْءٌ اجْتِمَاعِيّ، ويَتِمّ الاهتمام بهم من مُنْطَلَق أخْلاقِيّ فقط خَالٍ مِن أيّ بُعْدٍ تَنْمَوِيّ.

إنَّ هذه النَّظَرة الأخْلاقِيَّة للأيتام تَسْتَحِقّ الشُّكْر والثَّنَاء بدون أدنَى شَكّ، ولكنَّ التَّوَقُّف عند النَّظَرة الأخلاقيَّة وعَدَم إعطائها بُعْدًا تَنْمَوِيًّا يَسْتَحِقّ التَّسَاؤُل وحتَّى العَتَب، وحتَّى الَّذِينَ يُولُونَ اليَتَامَى اهتمامًا مُسْتَنِدًا إلى بُعْدٍ دِينِيّ؛ سواءٌ أكانوا أفرادًا أو مُنَظَّمَات، فهُمْ في اقتصارهم في الاهتمام على الجَانِب الأخْلاقِيّ يُشَكِّل أخذًا بجانبٍ شَرْعِيّ وإغْفَال أبْعَادٍ أخرى.

ولا يُشَكِّل الاقتصار في النَّظَرة إلى اليَتَامَى على البُعْد الأَخْلاقِيّ إهمالًا وتقصيرًا بحَقّهم، بل هو يتعدَّى هذا المستوى ليصل إلى حِرْمَان المُجْتَمَع من أحد مَوَارده؛

فالأيتامُ شأنُهم في هذا شأنُ غيرهم من الأطفال واليَافِعِينَ يُشَكِّلُون مَوْرِدًا بَشَرِيًّا من موارد المُجْتَمَع والدَّوْلَة، وفي حال غَضّ النَّظَر عنه؛ فإنَّنا نكون أمام خَسَارة اسْتِثْمَارِيَّة حَقِيقِيَّة.

وفيما يخصُّ الاستثمار والتَّنْمِيَة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة؛ فالأيتام يُفْتَرَض أن يكونوا من عناصر الاستثمار والتَّنْمِيَة الفَاعِلِينَ، وخَاصَّةً أنَّ خَصَائِص التَّنْمِيَة والاستثمار الاجْتِمَاعِيّ والاقْتِصَادِيّ تَنَصُّ على أنَّها عَمَلِيَّة تَشَارُكِيَّة ويَجِب أن تَطَالَ آثَارُها الجميعَ؛ ففي حال حُرِمَ الأيتامُ من المُشَارَكَة الفَاعِلَة بها فنكون أمام قُصُورٍ واضِحٍ في فَهْمِنَا للتَّنْمِيَة وللاستثمار بشِقَّيْهِ الاقْتِصَادِيّ والاجْتِمَاعِيّ، وفي حالِ لَمْ تَطَالهم نتائجُ هذه التَّنْمِيَة؛ فإنَّنا نكون أمامَ سُوءٍ في التَّطْبِيق، وانطلاقًا من الإيمان التَّامّ بأنَّ الأيتام لا يختلفون عن أقْرَانِهِمْ بأحقيّتهم في المُشَارَكَة في التَّنْمِيَة والاستثمار وفي أن يكونوا من المُتَمَتِّعِينَ بآثارهما تمَتُّعًا أصيلًا لا يُشَكِّل مِنَّةً ولا هِبَةً سنُوَجِّه هذا المبحث لدِرَاسَة التَّعَامُل مع الأيتام من وجهة نظر عَصْرِيَّة، وذلك بالنَّظَر إليهم كروافد حَقِيقِيَّة للاستثمار وبكونهم ثروة بَشَرِيَّة كامنة، وذلك بالمفهوم العَامّ لهذه المصطلحات وبالمفهوم الإسْلامِيّ لهم.

الإسلام ورعاية الأيتام

تُعْتَبَر نظرة الإسلام لليتيم نظرةً حضاريَّة تقدميَّة، فلم يكْتَفِ بالدَّعْوَة للإنفاق عليهم، بل دعا لرِعَايَتِهِمْ، فالرِّعَاية هنا أشمل من الإنفاق وأوسعُ أُفُقًا، وهي تقوم على الاهتمام بهم ومتابعة شؤونهم والعَمَل على تعويضهم النَّقْصَ الحَاصِل بِفَقْدِهِمْ رعاية الأَبِ؛ فيقول الله تعالى مُحَذِّرًا من المُعَامَلَة السَّيِّئَة لليتيم: ﴿**أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ (1) فَذَلِكَ الَّذِي يَدُعُّ الْيَتِيمَ**﴾ [الماعون: 1و2]، والدَّعُّ هو الدَّفْع الشَّدِيد؛ أَيْ: يدفعه بقُوَّةٍ وعُنْفٍ ويَرُدُّهُ رَدًّا قبيحًا.

وفي السُّنَّة النَّبَوِيَّة، ورَدَ الكثير من الأحاديث الَّتِي تُوَجِّهُ للاهتمام بالأيتام ومراعاتهم والحفاظ على شؤونهم الاجْتِمَاعِيَّة والمَالِيَّة حتى لا يكونوا عُرْضَةً للهَلاك، ومِثْلُ ذلك

قول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "أنا وكافل اليتيم في الجنَّة هكذا، وأشار بالسَّبَّابَة والوُسْطَى وفرَّج بينهما"(1)؛ فهذا الحديث الشَّرِيفُ يُوضِّح نظرةَ الإسلام لكافل اليتيم، فالرَّسُول ساوى بين نفسه وبين كافل اليتيم، وهذه المساواة تُوضِّح بِشَكْلٍ لا يترك مجالًا للشَّكِّ الأهَمِّيَّة الكبرى الَّتِي أَوْلاهَا الإسلام لكفالة اليتيم، ومن هذه الأحاديث أيضًا أنَّ رجلًا شكا للنَّبِيّ -صلَّى الله عليه وسلَّم- من قَسْوَةِ قلبه فقال له -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "أتحبُّ أن يلينَ قلبُك، وتُدْرِكَ حاجتَكَ؟ ارحَمِ اليتيمَ، وامسَح رأسَه، وأطْعِمْه من طَعامِك، يَلِنْ قلبُك، وتُدْرِكْ حاجتَكَ"(2).

أمَّا فيما يَخُصّ رعايته ومُتَابَعَة شؤونه، ففي قول الرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-: "مَن وليَ يتيمًا لَهُ مالٌ فليتَّجِر فيهِ ولا يترُكْهُ حتّى تأْكلَهُ الصَّدقةُ"(3)؛ وفي هذا الحديث الشريف تأكيدٌ على ضرورة رعاية شؤون اليتيم، ومُتَابَعَة أموره، وعدم الاكتفاء بالإنفاق عليه، وجواز الاستثمار المشروع في أمواله؛ بهدف تنميتها وزيادتها بما يعود عليه بالنَّفْع.

وتكاد تكون مسألة استثمار مالِ اليتيم إجماعًا عند الفُقَهَاء؛ فمالُ اليتيم يتآكل لِعدَّة أمور، منها: الإنفاق على شؤون اليتيم، وسداد الزَّكَاة منها.

وقد أجاز أكثر الفُقَهَاء لِوَلِيّ اليتيم أن يقوم باستثمار مال اليتيم، وقد أباح الفُقَهَاء الحَنَفِيَّة والمَالِكِيَّة والشَّافِعِيَّة والحَنَابِلَة استثمار مال اليتيم، وقال به من الصَّحابة عمر بن الخَطَّاب -رضي الله عنه- وابنه، ووَجْه الدلالة في ذلك الحديث السَّابِق ذِكْرُه للرَّسُول -صلَّى الله عليه وسلَّم-، كما ورد عن عمر بن الخَطَّاب أنَّه اتَّجر بمالِ يتيم كان يلي عليه؛ حيث أجاز ذلك ومَارَسَه فِعْلًا، وفِعْلُ الصحابة حُجَّةٌ يجب العَمَل بها، إذن فالوَلِيّ يقوم في مال اليتيم بما يقوم به البالغ الرَّشِيد في ماله، ولمَّا كان من أعمال الرَّشِيد أن يتَّجِر بماله كان الوليّ في مال اليتيم مندوبًا إلى أن يتَّجِر بماله.

1. أخرجه مسلم، **كتاب الزهد والرقائق**، باب الإحسان إلى الأرملة والمسكين واليتيم، برقم (2983).
2. أخرجه الطبراني كما في «**الترغيب والترهيب**» (3/237)، وصححه الألباني في صحيح الجامع رقم (80)
3. أخرجه الترمذي (641)، والدارقطني (2/109) واللفظ له، والبيهقي (7589).

ولكن في المُقَابِل فَقَد ذَهَبَ فَرِيقٌ من أهل العِلْمِ إلى كَرَاهَة استثمار مال اليتيم، ورُوِيَ هذا القول عن الحسن البصريّ وابن أبي ليلى وأبي القاسم الصيمري الشَّافِعِيّ، ودليلهم في ذلك الآية الكريمة: ﴿**وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ**﴾ [سورة الأنعام: 152]. لكنَّ الرَّأْي الأرجح وبإجماع آراء الفُقَهَاء هو مشروعيَّة استثمار مال اليتيم، وإذا استثمره الوالي بنفسه فلا يَحِقّ له أن يأخذ شيئًا من الرِّبح على وجه الأجر؛ لأنَّه لا يجوز له الحصول على أجر إلَّا بعَقْد ولا يمكنه التعاقُد مع نفسه لوجود شُبْهَة، أمَّا إذا استأجر عَامِلًا لاستثمار المال فلا بأس أن يدفع الأجرة لذلك المستثمر؛ لأنَّه أجنبيّ عن مال اليتيم وغير مُتَّهم، ولا يمكن لأحد أن يستثمر مال غيره بغير أجرة(1)؛ وبالتَّالي يُمكِن للوالي إمَّا المُشَارَكَة بنفسه في استثمار أموال وليِّه أو أن يُوَكِّل المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة لاستثمار جزءٍ من الأموال نظير عَقْد بينهما ونِسْبَة من الرِّبْح أو بأجرٍ شهريّ.

أَهَمِّيَّةُ الاسْتِثْمَارِ في الأَيْتَام

إنَّ أيَّ خِدْمَاتٍ يُمْكِنُ أَنْ تَسْتَهْدِفَ الأَيْتَامَ سَتَبْقَى قَاصِرَةً عن تَحْقِيق تَغْيِيرٍ حَقِيقِيٍّ، وخَاصَّةً عِنْدَمَا تَكُونُ هذه الخِدْمَات ذَاتَ بُعْدٍ اسْتِهْلاكِيّ، وتَهْدِفُ للإِنْفَاقِ على اليَتَامَى، بِدُونِ أَيِّ بُعْدٍ تَنْمَوِيّ لِهذا الإِنْفَاق.

وإنَّ الإِصْرَارَ على الخِدْمَاتِ الإِنْفَاقِيَّة المُوَجَّهَة للأَيْتَام لَنْ يَقُودَ لِأَيِّ تَغْيِيرٍ حَقِيقِيٍّ في واقِعِ الأَيْتَام، إِضَافَةً إلى أَنَّ هذه الخِدْمَاتِ تُشَكِّلُ اسْتِنْزَافًا لِمَوَارِدِ المُجْتَمَع وفْق بُعْدَيْنِ اثْنَيْنِ؛ البُعْد الأَوَّل يَتَمَثَّل بِحِرْمَانِ المُجْتَمَع من جُهُود شَرِيحَةٍ من أَفْرَادِه؛ كَوْنهمْ اعْتَادُوا الحَيَاة ذَات الطَّابَعِ الإِنْفَاقِيّ، وبالتَّالي غَدَوْا غَيْرَ قَادِرِينَ على الدُّخُولِ في مَرْحَلَةِ الإِنْتَاجِ، والبُعْدِ الثَّاني يَتَمَثَّل بِارْتِفَاعِ مُعَدَّلاتِ الاسْتِهْلاكِ في المُجْتَمَع على

1. العصفور، عبدالرحمن بن محمد بن سعيد. **استثمار مال اليتيم.. المَشْرُوعِيَّة والضَّوَابِطُ والمَسْؤُولِيَّة**، بحث مُقَدَّم للمؤتمر السُّعُودِيّ الأَوَّل لرعاية الأيتام في المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة- (1432ه/ 2011م)، ص347-345.

حِسَاب مُعَدَّلات الإنْتَاج، الأَمْرُ الَّذي لا يُبَشِّرُ بمُؤَشِّرَاتٍ مُسْتَقْبَلِيَّةٍ جَيِّدَةٍ، لا على مُسْتَوَى الحُكُومَاتِ ولا على مُسْتَوَى الأَفْرَاد.
فَالإنْفَـــاقُ على الأَيْتَامِ أَمْرٌ حَمِيدٌ بِدُونِ أَدْنَى شَـــكٍّ، إلَّا أَنَّـــهُ فِعْلٌ قَاصِرٌ، على عَكْسِ الاسْتِثْمَارِ فِيهِمْ، فَالاسْتِثْمَار في الأَيْتَامِ، وخَاصَّةً القَائِمَ على التَّخْطِيطِ السَّلِيمِ والتَّنْفِيذِ الدَّقِيقِ؛ يَحْمِلُ المَنْفَعَةَ للجَمِيعِ، للأَيْتَامِ وللمُجْتَمَعِ؛ فَللأَيْتَامِ يُقَدِّمُ الاسْتِثْمَارُ حُلُولًا جِذْرِيَّةً لِقَضَايَاهُمْ، ابْتِدَاءً من تَوْفِيرِ مَصَادِرِ دَخْلٍ مُسْتَدَامٍ، ولَيْسَ انْتِهَاءً بِدَمْجِهِمْ في بِيئَتِهِم من خِلالِ الدَّعْمِ الاجْتِمَاعِيِّ، وبِالنِّسْبَةِ للمُجْتَمَعِ، يُقَدِّمُ الاسْتِثْمَارُ فُرْصَةً لِزِيَادَةِ النَّاتِجِ المَحَلِّيِّ، وتَعْزِيزِ المُؤَشِّرَاتِ الاقْتِصَادِيَّةِ من جِهَةٍ، ومن جِهَةٍ أُخْرَى يُسَـــاعِدُ الاسْتِثْمَارُ في الأَيْتَامِ على تَقْلِيلِ الفَاقِدِ الاجْتِمَاعِيِّ إلى حُدُودِهِ الدُّنْيَا، إضَافَةً إلى تَشْـــكِيلِ بِيئَةٍ اجْتِمَاعِيَّةٍ مُتَمَاسِكَةٍ، قَلِيلَةِ الظَّوَاهِرِ السَّلْبِيَّة.

لا يَجُوزُ الاعْتِقَادُ أَنَّهُ بِمُجَرَّدِ بَدْءِ الاسْتِثْمَارِ في الأَيْتَامِ سَيَبْدَأُ حَصْد النَّتَائِجِ والإيجَابِيَّات، فَالاسْتِثْمَارُ في الأَيْتَامِ يُصَنَّفُ ضِمْنَ خَانَة الاسْتِثْمَارِ الاسْتِرَاتِيجِيّ، وبالتَّالِي الاسْتِثْمَار طَوِيل الأَجَلِ، لِذلك فَنَتَائِجُهُ لَنْ تَكُونَ مَلْمُوسَةً على المَدَى القَصِيرِ، إلَّا أَنَّهُ عِنْدَ ظُهُورِهَا سَـــتَكُونُ مُسْتَدَامَةً، وذَاتَ أَثَرٍ طَوِيلِ المَدَى، وقَدْ يَطَالُ الجَمِيعَ بِنَتَائِجِهِ؛ وبالتَّأْكِيدِ فَإنَّ الاسْتِثْمَارَ في الأَيْتَامِ لَيْسَ مَهَمَّةً سَهْلَةً، ولا قَضِيَّةً عَشْوَائِيَّةً، بَلْ هي قَائِمَةٌ على الدِّرَاسَةِ والتَّخْطِيطِ، وبِقَدْرِ مَا يَتِمُّ الاعْتِمَادُ على القَرَارَاتِ العِلْمِيَّةِ في عَمَلِيَّةِ الاسْـــتِثْمَارِ هَذِهِ، بِقَدْرِ مَا تَكُونُ النَّتَائِجُ مُرْضِيَةً ومُتَطَابِقَةً مع التَّوَقُّعَات.

وَيُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنَّ هُنَاكَ جُمْلَةً من المُسَلَّمَاتِ والرَّكَائِزِ الَّتِي يَجِبُ الانْتِبَاهُ إِلَيْهَا قَبْلَ التَّفْكِيرِ بِالاسْتِثْمَارِ في الأَيْتَام، وفِيمَا يَأْتِي سَنُبيِّنُ أَهَمّ هذه الرَّكَائِز.

- **الأَيْتَام مَوْرِدٌ بَشَرِيٌّ:** الاعْتِقَادُ بِأَنَّ الأَيْتَامَ مَوْرِدٌ بَشَرِيٌّ حَقِيقِيٌّ هو الخُطْوَة الأُولَى في هذا الاسْتِثْمَارِ، وعمومًا لا يُمْكِنُ للاسْتِثْمَارِ إلَّا أَنْ يَكُونَ على مَوَارِدَ.
- **الاعْتِمَادُ على التَّخْطِيطِ:** إنَّ الاسْـــتِثْمَارَ في الأَيْتَامِ كَغَيْرِهِ من وُجُوهِ الاسْتِثْمَارِ، يَحْتَمِلُ النَّجَاحَ والفَشَلَ، ولا يَجِبُ الاعْتِقَادُ بِأَنَّ أَيَّ اسْتِثْمَارٍ سَيَرْتَبِطُ بِنَتَائِجَ مُرْضِيَةٍ دائمًا، ولِذلك يُعْتَبَرُ الاسْتِثْمَارُ المَبْنِيُّ على التَّخْطِيطِ والتَّسَلْسُلِ العَمَلِيَّاتِيّ الضَّامِنَ

الوَحِيـــدَ في الوُصُولِ للنَّتَائِجِ المَرْغُوبَةِ، والتَّخْطِيطُ هُنَـــا يَبْدَأُ باخْتِيَارِ قِطَاعَاتِ الاسْـــتِثْمَارِ، ويَنْتَقِلُ إلى المُفَاضَلَةِ بَيْنَ الخِيَارَاتِ المُتَاحَةِ، مُرُورًا بِالتَّنْفِيذِ وانْتِهَاءً بِالمُرَاقَبَةِ ومُقَارَنَة النَّتَائج بالمُخَطَّط.

غالبًا مَا تَقُومُ الحُكُومَاتُ بِالتَّخْطِيطِ لِمُخْتَلَفِ الاسْـــتِثْمَارَات، ابْتِدَاءً مِنَ الاسْـــتِثْمَارِ في العَمَلِيَّاتِ الإِنْتَاجِيَّةِ والخِدْمِيَّةِ، مُرُورًا بِالاسْـــتِثْمَارِ الأَهَمِّ وهو الاسْتِثْمَارُ في المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ، وهُنَا يَكُونُ أَيّ اسْتِثْمَارٍ تَنْتَهِجُهُ الحُكُومَةُ مُخَطَّطٌ لَهُ ومُنَسَّقٌ بَيْنَهُ وبَيْنَ بَاقِي الاسْـــتِثْمَارَاتِ في القِطَاعَاتِ الأُخْرَى، بِمَا يُطْلَقُ عَلَيْهِ المَحْفَظَةَ الاسْتِثْمَارِيَّة، وغَالبًا مَا يَتِمُّ التَّخْطِيطُ لِمُسْتَقْبَلِ الأَطْفَالِ واليَافِعِينَ وفْقًا للاسْتِثْمَارَاتِ الأُخْرَى، بِمَعْنَى أَنَّهُ في حَالِ الاعْتِمَادِ على الاسْتِثْمَارَاتِ التِّكْنُولُوجِيَّةِ يَتِمُّ تَوْجِيهُ الاسْتِثْمَارِ في المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ لِيَكُونَ مُتَقَاطِعًا مع هذا التَّوَجُّه التِّكْنُولُوجِيّ، وإِذَا كَانَ الاسْـــتِثْمَارُ الرَّئِيسُ في الدَّوْلَةِ مُعْتَمِدًا على الثَّرَوَاتِ البَاطِنِيَّةِ والمَوَادِّ الأَوَّلِيَّةِ؛ يكُونُ الاسْتِثْمَار في المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ في ذَاتِ الاتِّجَاه، بِمَعْنَى أَنَّ التَّخْطِيطَ الشَّـــامِلَ للاسْتِثْمَارِ الاسْتِرَاتِيجِيِّ ضَرُورِيٌّ لِتَحْقِيقِ التَّكَامُلِ الاسْـــتِثْمَارِيّ، ولِلوُصُولِ لِلنَّتَائِجِ المَرْغُوبَةِ، وفي ذَاتِ الصَّدَدِ يُمْكِنُ القَوْلُ بِأَنَّ نَفْسَ المِعْيَارِ يَنْسَحِب على الاسْـــتِثْمَارِ في الأَيْتَامِ، فَلِتَحْقِيقِ النَّتَائِجِ المَرْغُوبَةِ، ولِعُمُومِ الفَائِـــدَةِ على الأَيْتَامِ وعلى المُجْتَمَعِ كَكُلّ، لا بُدَّ مِنَ التَّخْطِيطِ لِهذا الاسْـــتِثْمَارِ آخِذِينَ بِالاعْتِبَارِ مُخْتَلَف الجَوَانِبِ المُحِيطَةِ، من مَحَافِظَ اسْـــتِثْمَارِيَّةٍ ومن تَوَجُّهَاتٍ حُكُومِيَّةٍ وشَعْبِيَّةٍ عَامَّةٍ.

تَحَدِّيَات تُوَاجِه المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة في مجال رعاية الأيتام

تُقَدِّم العديد من المُنَظَّمَات الإِنْسَانِيَّة خِدْمَات إِنْسَانِيَّة للأيتام يكون فيها طَابَعٌ تَنْمَوِيّ؛ كالإشراف على تدريبهم وتعليمهـــم، وتنطلق في خِدْمَاتها هذه من نَظْرتها لهم على أنَّهم مَوْرِدٌ بَشَرِيّ يجب الحِفَاظ عليه، وعند اقتراب هؤلاء الأيتام من سِنّ البُلُوغ يَتِمّ اســـتهدافهم ببرامج تَأْهِيل مِهْنِيّ ليكونوا قَادِرِينَ على إِعَالَة أنفُسِهم، وعلى المُشَارَكَة الفَاعِلَة في التَّنْمِيَة، والمُنَظَّمَات الَّتِي تَنْتَهِج هذا النَّهْج في تَعَامِلها مع الأيتام ليســـت

نَادِرَةً؛ فهي موجَوْدَة وبِنِسَـــب لا بأسَ بها، إلَّا أنَّه ومن قَبِيل غَضّ البَصَر عن الخَلَل أنْ نقول بأنَّ جميع المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تَحْمِل ذات الفِكْر ونَفْس التَّوَجُّه والنَّهْج.

وهناك تَحَدِّيَات عديدة تُوَاجِه المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والإغَاثِيَّة الَّتِي تعمل في مجال رعاية الأيتام، ومن هذه التَّحَدِّيَات:

- **تشتُّت الجهود**؛ فغالبيَّة المُنَظَّمَات المُجْتَمَعِيَّة تعمل في كثير من المجالات الإنْسَانِيَّة المُتَنَوِّعَـــة، ومن بينها رعاية الأيتام؛ لذا يكون العَمَـــل غيرَ مُرَكَّزٍ ولا تُنَظِّمه أُطُرٌ وأهدافٌ ثابتةٌ، وكثيرٌ ما تَطْرَأ أمورٌ على ســـاحة العَمَل الإنْسَانِيّ تستقطب كَافَّة جهود المُنَظَّمَات، وبالتَّالي تُهْمِل جَرَّاء ذلك مَهَمَّة رعاية الأيتام.
- **تَذَبْذُب الدَّعْم**: وممَّا يتســـبَّب بضَعْف جهود المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أيضًا عدم وُجُود ضَابِط لهذه المُنَظَّمَات؛ بسبب عدم استقرار الدَّعْم المَالِيّ والعَيْنِيّ، والَّذِي تحصل عليه ســـواءً من الأفراد أو الجهات الرَّسميَّة والخَاصَّة، والَّذِي غالبًا ما يوجَّه إلى الإنفـــاق الفوريّ على الاحتياجات التَّقْلِيدِيَّة للأيتام، دون القُدْرَة على التَّخطيط لمشروعـــات تنمويَّة قصيرة أو طويلـــة الأجل، وبالتَّالِي في وقتٍ من الأوقات قد تكون مُهدَّدة بخفض نَشَاطِهَا المُوَجَّه للأيتام أو اختفائه تمامًا.
- **غيـــاب البُعْد التَّنْمَوِيّ**: بَعْض المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة والإغَاثِيَّة لا تزال تتعَامِل مع الأيتام بنظرةِ العَطْف فقط، والخالية من أيّ بُعْدٍ تَنْمَوِيّ؛ حيث تقوم بتَبَنِّي مشاريع عِدَّة تَحْمل البُعْد الإنْفَاقِيّ فقط، فهي تَتَبَنَّى المشـــاريع الهَادِفَة إلى توفير كِسْوَة وإطعام الأيتام وإيوائهم، فهذه المشـــاريع ذَات أثَـــر آنِيّ يَزُول بزوال المشروع؛ فالتَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة غَائِبَة عن هذه المشاريع، وهنا يَتِمّ إغفال قَضِيَّة مُهِمَّة، وهي أنَّ هؤلاء الأيتام ســـيُتْرَكُون عُرْضَةً للانحراف السُّلُوكِيّ في حال لم يَتِمّ دَمْجهم في العَمَلِيَّة التَّرْبَوِيَّة التَنْمَوِيَّة، نَاهِيكَ عن القيمة المُضَافَة الَّتِي يمكن أن يُقَدِّمُوها لمُجْتَمَعَاتهم في حالِ تَمَّ اســـتثمار طَاقَاتهم بطُرُقٍ صحيحةٍ ذاتِ بُعْدٍ تَنْمَوِيٍّ اقْتِصَادِيّ واجْتِمَاعِيّ.

ولذلك لا بُدّ من وضْع حلولٍ لاســـتمرار جهود المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة الَّتِي تعمل في مجال رعاية الأيتام، ومن ذلك:

- **التَّخصُّص**؛ بحيث تكون هناك مُنَظَّمَات إنْسَـــانِيَّة مُتَخَصِّصَة حَصْريًّا في كَافَّة مجال رعاية الأيتام؛ تنشـــئةً وتغذيةً، وتربيـــةً وتعليمًا، وتقويمًا، فهذا التخصُّص والتَّفَرُّغ لهذه المَهَمَّة بكافة جوانبها أَدْعَى لتقديم كَافَّة صُوَر الدَّعْم لهم.
- **الاتِّفـــاق المشروط مع المَانح على الزَّمَنِيَّة والدَّيمُومَة**؛ في ســـبيل اســـتمراريَّة وديمومة جُهُود المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في مجال رعاية الأيتام؛ ينبغي التَّنْسِـــيق بين المُنَظَّمَات والمَانِحِينَ على اســـتمرار الدَّعْم لفترات مُحَدَّدَة؛ بحيث تستطيع المُنَظَّـــمَات إيجاد البديل قبل انقطاع الدَّعْم؛ حتى لا تَتَوَقَّف أنشـــطتها، ويتأثَّر الأيتام بسببِ فُقْدَانهم للدَّعْم المُقَدَّم لهم.
- **العَمَل بفِكْر الاســـتثمار في الأيتام**؛ لا ينبغي للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تعمل في مجال رعايـــة الأيتام أنْ تَنْظُرَ إليهم باعتبارهم عِبْئًا عليها، وإنَّمَا يجب أن تَنْظُرَ إليهم باعتبارهم استثمارًا مُستقْبَلِيًّا، وأنَّ الأيتام إذا ما تمَّ الإحسان إليهم وكفايتهم تربويًّا وتعليميًّا سيكونون نَوَاةً لمشاريع إنْسَانِيَّة صَالِحَة لنفسها ولمُجْتَمَعَاتها، فضلًا عن إنقاذهم من الانْحِرَاف.
- **تَنْويـــع مصادر الدَّخْل؛ على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة الَّتِي تعمل في مجال رعاية الأيتـــام**، أن تَحْرِص على تنويع مصادر دَخْلِهَا؛ بحيث تضمن اســـتمرار جُهُودها المكثَّفة في رعاية الأيتام وعدم انقطاعها، ولذا عليها تخصيص إدارة مُسْتَقِلَّة في المُنَظَّمَة مَهَمّتها الأَسَاسِـــيَّة جَلْب الدَّعْـــم وتوفير مَصَادِر الدَّخْل، حتَّى لو جاءت بصورة بيع بعض المُنْتَجَات الرمزيَّة الَّتِي يقوم بها الفِتْيَة والفتيات الأيتام؛ كوسيلة رمزيَّة لبيعها في معارض تُنَظَّم من أجل استجلاب مزيد من الدَّعْم للمُنَظَّمَة.
- **تفعيل الاستثمار الوقفيّ لخدمة مشاريع الأيتام بعيدًا عن الدَّاعِم المُتَذَبْذِب**؛ في ســـبيل حصول المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة الَّتِي تعمل في مجال رعاية الأيتام على الدَّعْم المُســـتَمِرّ؛ يمكنها الاستفادة من مَنْظُومَة الوَقْف الإسْلامِيّ؛ فالوَقْف آليَّة إسْلاميَّة

فذَّة لتوفير رعايةً مستمرَّة، ولا يمكن توفير الإمكانات المَادِّيَّة اللَّازمَة والمستمِرَّة لتمويـــل برامج رعاية الأيتام إلَّا من خلال الوَقْف الخَيْرِيّ، وذلك على أســـاس أنَّ الوَقْـــف مَصْدَر تمويلٍ دائمٍ يُحَقِّـــق مصالح خَاصَّة ومَنَافع عَامَّة، كما أنَّه يُعَدّ أوســـع أبواب التكافل الاجْتِمَاعِيّ بما ينسجه داخل المُجْتَمَع الإسْلامِيّ من خُيُوطٍ مُحْكَمَة التشـــابك وعلاقات قويَّة للترابط يُغَذِّي بعضها بعضًا، وتبعث الرُّوح في خلايا المُجْتَمَع حتى يصير كالجسد الواحد، وفي الوَقْف ضَمَان لبقاء المال ودوام الانتفاع به والاستفادة منه مدَّة طويلة.

لماذا الاستثمار في الأيتام؟

جاءت شريعة الإسلام وأحكامه الشَّامِلَة بالأَمْر برعاية الأيتام وكفالتهم والرَّحْمَة بهم؛ لأنَّ اليتيم قد لا يُؤْبَه له، وقد تُضَيَّع حُقوقه، ورُبَّمَا يُسْتَضْعَف في أحيانٍ كثيرةٍ من قِبَل القَائِمِينَ عليه أو المُجْتَمَع ويَتِمّ الإساءةُ إليه، واستغلالُ ضَعْفَه وصِغَره وأَكْل مَالِه، ولذا جاء الشَّرع بتحريم الإسَاءَة إليه أو أَخْذ مَالِهِ أو كُلّ صُوَر ظُلْمِهِ وحِرْمَانِه.

ومِن صُوَر الإســـاءَة إلى الأيتام: النَّظَرُ إليهم على أنَّهم أعْبَاء يَسْـــعى المسؤول عنهم إلى التَّخَلُّص من مســـؤوليَّاتهم، ويَتَدَافع النَّاس تَوَلِّي الوصاية عليهم، وتُعَامِلُهم بعضُ المدارس والجِهَات والمَصَالح العَامَّة بنظرةٍ فيها شَفَقَة وعَطْفٌ كبيرٌ، ممَّا يُضْعِف مَكَانتهم بين أقرانهم، ويُشْعِرُهم بالدُّونيَّة، ويُؤَثِّر على مَسْلَكهم العِلْمِيّ والعَمَلِيّ في المُستقبَل. ونادرًا ما يَتِمّ النَّظَر إلى الأيتام على أنَّهُم اســـتثمارٌ مُسْـــتَقْبَلِيّ وطَاقَات جَبَّارة يمكن تَنْمِيتهـــا تَعْلِيمِيًّـــا وتَوْجِيهها تربويّاً، من خلال العَمَل عـــلى دَمْج هؤلاء الأيتام داخل المُجْتَمَع ودَاخِل الأُسَر وعدم إشعارهم باليُتْم، وألَّا نجعلهم غُرَبَاء داخل أوطانهم.

إنَّ الحاجة مَاسَّـــة إلى اعتبار الأيتام جزءًا غاليًا من المجتمع، وتَرْك إهمالهم لمُجَرَّد رَمْي بعض الفُتَات لهم؛ فالأيتام بحاجة إلى النَّظَر إليهم على أنَّهم أبناؤنا وإخواننا الَّذِينَ يجب على الجميع أن يَمُدّ لهم جُسُـــور الحُبّ والوُدّ والاحتواء، ويُنْظَر إليهم على أنَّهم أعضاء كاملو الحقوق وغير مُنْتَقُوصِينَ لأيّ سببٍ من الأسباب، ولأيّ ظَرْف وُجِدُوا فيه، ولذا فإنَّ

انصهارهم داخل المجتمع مَسؤوليَّة الجميع؛ فهم لن يَبْقَوْا أيتامًا إلى الأبد، فلا داعي لأنْ نُشِير لهم بالأصابع وفي كُلّ مُنَاسَبَة بأنَّهم أيتامٌ، ونطاردهم باليُتْم في الطفولة والشَّبَاب. فعلى المُجْتَمَع ومُؤَسَّسَـــاته وجمعيَّاته دَوْرٌ كَبِيرٌ في جَعْل الأيتام أعضاءً كَامِلِي التَّأهِيل وصَالِحِينَ ومُعَافِينَ من الأوجاع النَّفْسِيَّة، وهذا الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ مُتَوَازٍ تمامًا مع ما تبذله الحكومـــات والأغنياء، فلا نَبْخَل عليهم من عواطفنا مع تهيئة المراكز الإداريَّة الَّتِي يحلمون بها والمواقع الاجتماعيَّة الَّتِي يَتَطَلَّعُون لها، وأن يُكَوِّنُوا أُسْرَةً وبيتًا ومُنَاخًا عَائِلِيًّا حُرِمُوا منه بسـبب الظروف الاجتماعيَّة أو الحوادث القهريَّة فلا ذَنْب لهؤلاء الأطفـــال الَّذِينَ وُجِدُوا أيتامًا، ولذا على المجتمع أن يَنْظُر إليهم نظرةً اســتثماريَّة؛ فهؤلاء رجالُ الغَد وقادةُ المُستقبَل متى تَمَّ استثمارهم بصورة جَيِّدَة.

وهنا على المُجْتَمَعَات المُعَاصِرَة والنُّخَب وصُنَّاع القَرَار والمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة أن يتكاتفوا جميعًا في الإعداد لمســتقبل هؤلاء الأيتام والاســتثمار فيهم؛ وبَحْث كَافَّة سُبُل دَعْمِهم وكيفيَّة الاستفادة منهم ليُصْبِحُوا عَنَاصِرَ فَعَّالَةً لِخِدْمَة أَوْطَانهم ومُجْتَمَعَاتِهِمْ، وعليه يَجب وضْع الأُسُس السَّلِيمَة للتَّخْطِيط لمُسْتَقْبَلِهم، وتَخْصِيص جهةٍ للإشراف عليهم واستكشافِ مُيُولهم ورَغَبَاتهم وتَوْجِيههم للانخراط في مَجَالات مُعَيَّنَة تُفِيدهم وتنفع المُجْتَمَع منهم مُسْتَقْبَلًا، وبما إنَّ العَدِيدَ مِنَ الدُّوَلِ تسعى لتطوير مَوَارِدَها البَشَرِيَّة والتَّخْطِيط لمُسْتَقْبَل شَـــبَابِهَا ومُجْتَمَعَاتِهَا وذلك كُلّه بِهَدَفِ رَفْد العَمَلِيَّة الإنْتَاجِيَّة بِدِمَاءٍ جَدِيدَةٍ، من منطلق النَّظْرَة للإنْسَـــانِ على أَنَّهُ مَوْرِدٌ بَشَرِيٌّ يَجِبُ الاسْـــتِثْمَارُ بِهِ؛ فَمن الخَطَأِ والجَهْلِ معًا أن نُغْفِل شَرِيحةً مُهِمَّةً بدأت تزداد -مع الأســف- في المُجْتَمَعَات نتيجةَ الحُرُوب بالدَّرَجَة الأُولَى، وألَّا نَأْخُذ بعَيْنِ الاعتبار مُسْتَقْبَل هؤلاء الفِتْيَان ونتركهم للمَجْهُول.

إنَّ الأيتـــامَ مَوْرِدٌ بَـــشَرِيٌّ كَبِيرٌ وطاقةٌ إنْتَاجِيَّةٌ كبيرة لديهـــا القَابِلِيَّة للتَّكَيُّفِ والعَمَل والعَطَاءِ، ولذا لا بُدَّ من وضْع خُطَطٍ حَقِيقِيَّة لبِنَاء مُسْـــتَقْبَلٍ واعِدٍ مُتَمَيِّز لهم، وإذا ما أَحْسَـــنَتْ المُجْتَمَعَات إدَارَة الاســـتثمار في الأيتام بشكلٍ مُتَمَيِّز فحَتْمًا سوف تَجِد من بينهم أَفْضَل الكفاءات من مُهندسين وأطِبَّاء وعُلَمَاء.

مُبَادَرَات تَنْمَوِيَّة واسْتِثْمَارِيَّة للأيتام

إنَّ الاسْــــتِثْمَارَ بمَفْهُومِهِ العَامِّ والمُجَرَّدِ يَرْتَبِطُ بالبُعْدِ التَّنْمَوِيِّ والاسْـــتِرَاتِيجِيِّ، وفِيمَا يَخُصُّ الاسْـــتِثْمَارَ في الأَيْتَامِ، فَالأَمْرُ ذَاتُهُ، والمِقْيَاسُ عَيْنُهُ، وهُنَا لا بُدَّ مِنَ التَّنْوِيهِ إلى أَنَّهُ لا تُوجَدُ مَعَايِيرُ ثَابِتَةٌ للاسْـــتِثْمَارِ في المَـــوَارِدِ البَشَرِيَّة، ومِنْهُمْ الأَيْتَامُ، فَمَجَالات الاسْـــتِثْمَارَاتِ نِسْبِيَّةٌ، وتَخْتَلِفُ باخْتِلافِ البِيئَةِ المَحَلِّيَّة، وباخْتِلافِ عَنَاصِرَ هذه البِيئَة، فَالبِيئَاتُ الفَقِيرَةُ تَحْتَاجُ إلى بَرَامِجَ اسْـــتِثْمَارِيَّةٍ تَخْتَلِفُ عن تِلْكَ ذَاتِ الدَّخْلِ المُتَوَسِّطِ، كَمَا أَنَّ النَّسِيجَ الاجْتِمَاعِيَّ والثَّقَافِيَّ يُؤَثِّرُ في هذا الاسْتِثْمَارِ، إلَّا أَنَّهُ وبِشَكْلٍ عَامٍّ يُمْكِنُ تَحْدِيدُ مَجَالاتٍ للاسْـــتِثْمَارِ في الأَيْتَامِ، بِحَيْثُ تُشَكِّلُ هذه المَجَالاتُ خُطُوطًا عَرِيضَةً يَتَفَرَّعُ عَنْهَا اسْـــتِثْمَارَاتٌ جُزْئِيَّةٌ وفَرْعِيَّةٌ تَتَنَاسَـــبُ مع خَصَائِصِ البِيئَةِ المَحَلِّيَّة، ومِمَّا لا شَـــكَّ فيه أَنَّ هذه الاسْتِثْمَارَات تَظْهَرُ على شَـــكْلِ مُبَادَرَاتٍ تَنْمَوِيَّةٍ، تَهْدِفُ للتَّأْثِيرِ الإيجَـــابِيِّ على واقِعِ الأَيْتَامِ، **وفيما يلي أهمّ المُبَادَرَات والَّتِي تســـتهدف في مُجْملها تدريب وتعليم وتأهيل الأيتام:**

- **المِنَح والبِعْثَات الدِّرَاسِـــيَّة: تَهْدِفُ هذه المِنَح إلى تَقْدِيـــم الخدْمَات التَّعْليميَّة للأَيْتَام**، وتَظْهَرُ أَهَمِّيَّةُ هذه المِنَحِ التَّعْلِيمِيَّةِ في كَوْنِهَا تُعْتَبَرُ الخُطْوَةَ الاسْـــتِثْمَارِيَّةَ الأُولَى، والَّتِي عَلَيْهَا يُمْكِنُ أَنْ تُبْنَى الاسْتِثْمَارَاتُ اللَّاحِقَةُ، فَالتَّعْلِيمُ يُشَكِّلُ اسْتِثْمَارًا ذَا بُعْدَيْنِ؛ الأَوَّل اسْتِثْمَارٌ قَائِمٌ بِحَدِّ ذَاته، والثَّانِي تَهْيِئَةٌ لإِشْرَاكِ الأَيْتَامِ في بَرَامِجَ اسْـــتِثْمَارِيَّةٍ لاحِقَة، وهذه البَرَامِجُ التَّعْلِيمِيَّةُ لا تَخْتَصُّ بمَرْحَلَةٍ دُون سِوَاهَا، فَهِي تَمْتَدُّ مِنَ المَرَاحِلِ الأُوْلَى مُرُورًا بالمَرَاحِلِ الوُسْـــطَى، فَالتَّعْلِيم الجَامِعِيّ والعَالِي، ويَرْتَبِـــطُ نَجَاحُ هذه البَرَامِجِ بالتَّخْطِيـــطِ النَّاجِح، والتَّنْفِيذِ الدَّقِيق، وتَعْتَمِدُ هذه البَرَامِجُ على التَّنْسِيقِ بَيْنَ الأَنْشِطَةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ والثَّقَافِيَّةِ والرِّيَاضِيَّةِ وشَغْلِ أَوْقَاتِ الفَرَاغِ بالهِوَايَاتِ المُفِيدَة، وتَنْظِيم أَوْقَاتِ اسْتِذْكَارِ الدُّرُوس، وغَيْرِ ذَلِكَ.
- **التَّدْرِيبُ العَمَلِيّ في مَجَالِ التَّعَلُّم:** ويَظْهَرُ أَثَرُ هذا البَرْنَامَجِ من خِلالِ التَّكَامُلِ بَـــيْنَ التَّدْرِيبِ العَمَلِيِّ والتَّعْلِيمِ الأَكَادِيمِيِّ المُتَحَصَّلِ من بَرَامِجِ التَّعْلِيم، وذلك من خِلالِ وِرَشٍ تَدْرِيبِيَّةٍ، قَدْ تَكُونُ مُسْتَقِلَّةً أو مُرْتَبِطَةً بِبَرَامِجَ أَكَادِيمِيَّةٍ، ويَرْتَبِطُ نَجَاح

التَّدْرِيب بِارْتِبَاطِهِ بِحَاجَةِ سُــوقِ العَمَلِ المَحَلِّيَّةِ، ويَجِبُ الاسْــتِفَادَةُ مِنَ الخِبْرَاتِ العَالَمِيَّــةِ في هذا المَجَــالِ، مع الانْتِبَاهِ إلى عَدَمِ اسْتِنْسَــاخ التَّجَارِب الخَارِجيَّة اسْتِنْسَــاخًا تَامًّا، بَلْ يَجِبُ أَنْ تتِمَّ المُوَائمَةُ بَــيْنَ الخِبْرَاتِ الخَارِجيَّةِ وبَيْنَ طَبِيعَةِ البِيئَةِ المَحَلِّيَّةِ، اقْتِصَاديًّا واجْتِمَاعِيًّا وثَقَافِيًّا.

- **بَرَامِجُ المَوْهُوبِينَ:** وهذه البَرَامِجُ تَسْتَهْدِفُ المَوْهُوبِينَ مِنَ الأَيْتَامِ، وتُشَكِّلُ البَرَامِجُ التَّعْلِيمِيَّةُ والتَّدْرِيبِيَّةُ مَدْخَلًا مُهِمًّا لبَرَامِجِ المَوْهُوبِينَ، فَمن خِلالِ البَرَامِجِ السَّابِقَةِ يُمْكِنُ الانْتِبَاهُ إلى الأَيْتَامِ من ذَوِي المَوَاهِبِ، ويَتِمُّ وفْقَ بَرَامِجِ الدَّعْمِ اسْتِهْدَافُهُمْ بِبَرَامِجِ تَنْمِيَةِ المَوَاهِبِ على يَدِ مُخْتَصِّينَ في مُخْتَلَفِ مَجَالاتِ الفُنُونِ سَــوَاءً في مَجَالِ الرَّسْــمِ أو النَّحْتِ أو الإِلْقَاءِ أو أَيِّ نَوْعٍ من أَنْوَاعِ الرِّيَاضَةِ، ويُمْكِنُ أَنْ تتِمَّ هذه البَرَامِجُ بِالتَّوَازِي مع بَرَامِجِ التَّعْلِيمِ والتَّدْرِيبِ، بِحَيْثُ يَسْتَمْتِعُ هَؤُلاءِ الأَيْتَامُ المَوْهُوبُونَ بِمُمَارَسَةِ مَوَاهِبِهِمْ مع اسْتِكْمَالِ الدِّرَاسَةِ الخَاصَّةِ بِهِمْ، ومن خِلالِ هذه البَرَامِجِ أيضًا يُمْكِــنُ التَّوَاصُلُ مع كِبَارِ المَوَاهِبِ في المَجَالِ وعَمَلِ لِقَاءَاتٍ بَيْنَهِمْ وبَــيْنَ الطُّلَّابِ لِتَحْقِيقِ الدَّعْمِ النَّفْسِيِّ والفِكْــرِيِّ في المَوْهِبَةِ، على أَنْ يَتِمَّ تَنْفِيذُ هذه البَرَامِجِ في مَرْحَلَةٍ عُمْرِيَّةٍ مُبَكِّرَةٍ، وأَنْ يَتِمَّ صَقْلُ مَوَاهِبِهِمْ من خِلالِ بَرَامِجَ تكثيفيَّة في أَوْقَاتِ العُطُلاتِ، ومن خلال هذه البرامج أيضًا يَتِمّ تشــجيع الطُّلَّاب على الاهتمام بمواهبهم من خلال المُشَــارَكَة في المسابقات المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة في مجال موهبتهم، وإيجاد بيئة تربويَّة تُتِيح لهم إبراز قُدُرَاتهم وتنمية مَوَاهِبهم في "كتابة و إلقاء الشِّعْر والخَطّ العَرَبيّ والكتابة النثريَّة والقِصَّة القَصِيرَة والخَوَاطر والرِّوايَة والفَنّ التَّشْكِيلِيّ والكاريكاتير والإنشاد والتَّمْثِيل، والتَّصْوِير الفوتوغرافيّ والتَّفْكِير الإبداعيّ، والابتكار إضافةً إلى الألعاب الرياضيَّة المختلفة.
- **برامج التَّدْرِيب التكنولوجيّ:** من خلال هذه البرامج يَتِمّ تدريب الطُّلَّاب الأيتام على اســتخدام أحدث الأســاليب التكنولوجيَّة في التَّعَلُّم، وكَيْفِيَّة محاكاة البيئة التكنولوجيَّة المحيطة بنا وطُرُق التَّعَامُل مع الأجهزة والأدوات التكنولوجيَّة، وتَتِمّ هذه البرامج من خلال مُخْتَصِّين يعملون على تدريب هؤلاء الطُّلَّاب على التَّعَامُل مع التكنولوجيا الحديثة، وإيجاد حُلُول ابتكاريَّة للأزمات الَّتِي نَمُرّ بها في حياتنا من خلال اســتخدام التكنولوجيا، وذلك من خــلال التَّدْرِيب المُبَاشِر والتَّعَامُل

المُبَاشِر مع الأجهزة الحديثة، والتَّعَرُّف على كَيْفِيَّة التَّعَامُل معها وذلك في مختلف المراحل التَّعْليمِيَّة.

ذلك كُلّه لا بُدَّ أن يترافق مع الحرص على متابعة الطُّلَّاب الأيتام أيْنَمَا كانوا وذلك من خلال استخدام أحدث الأساليب التِّكْنُولوجيَّة، فإنَّ كَافَّة الخِدْمَات والبرامج التَّعْلِيميَّة والتَّدْرِيبيَّة المُقَدَّمَة من خلال هذه البرامج والمُبَادَرَات سوف يَتِمّ رَبْطها من خلال تطبيقٍ إلكترونيٍّ يَتِمّ تحميله على الهواتف الخَاصَّة لهم، بحيث تتمكّن إدارة هذه البرامج والمُبَادَرَات من متابعتهم أينما كانوا.

لا يجوز الاعتقاد بأنَّ البرامج التَّعْلِيميَّة والتَّدريبيَّة هي المشـــاريع والمُبَادَرَات الوحيدة الَّتِي يمكن اســـتهداف الأيتام بها، فالاستثمار في الأيتام له أشكالٌ عديدة ولا يتوقَّف عند حَدٍّ مُعَيَّن، ولكنْ مِن الأهَمِّيَّة بمكانٍ التَّأكِيد على أنَّ هذه البرَامج يجب أنْ تَكُونَ مُتَكَامِلَةً، بمعنى أنَّه لا يَجِب الاعتِمَادُ على برنامجٍ واحِدٍ، ولكنْ يَجِب استِهْدَافُهم بِسِلْسِلَةٍ مُتَكَامِلَةٍ مِن البرَامِج، والأيتام شأنهم شَأْن أقرانهم ممَّن لديهم آباء، بالإمكان التَّعَامُل معهم وتقديم خُطَط مُتكامِلَة تســـتهدف إشراكهـــم في التَّنْمِيَة المَحَلِّيَّة وتحويلهم من مُسْـــتَهْلِكِين إلى مُنْتِجِينَ؛ فقَضِيَّة أنَّهم أيتام ليســـت عائقًا أبدًا، وهي اختبار حقيقيّ للمُجْتَمَـــع في قُدْرته على التَّعَامُل مع هكذا حالات اجْتِمَاعِيَّة، وهنا يجب التَّأْكِيد على أنَّ الفشل في هذه القَضِيَّة لا ينعكس أثَرُه السَّلْبِيّ على الأيتام فقط، بل سينعكس على البيئة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة بالكامل.

ختامًـــا لهذا الفصل، يمكن القول بأنَّ التَّطَوُّرَات المُتَسَـــارِعَة في عالمنا المعاصر تجعل من العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في تَحَدٍّ مُسْتمِرّ لمُوَاكَبَة هذه التَّطَوُّرَات والسَّيْر في رَكْبها؛ كَيْ يبقى قادِرًا على القيام بالأدوار المَنُوطَة به؛ فالجُمُود عند نقطةٍ ما سيُخْرِج هذه العَمَل عن مَسَاره، ويُضْعِف فَاعِلِيَّته، وهذا ينطبق على مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَـــانِيّ في إطارها العامّ، ولمَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانِيّ الإسْلامِيّ بِشَـــكْلٍ خاصّ، وممَّا يساعد مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانِيّ الإسْلامِيّ في تطوُّرها الدَّائِم مِقْدَار المرونة الكبير في الشَّرِيعَة الإسْـــلامِيَّة وفي تعاليمها الَّتِي تَسْمَح بالتَّأَقْلُم السَّريع مع جميع مُفْرَزَات التَّطَوُّر الاجْتِمَاعِيّ والتكنولوجيّ والاقْتِصَادِيّ.

الخاتمة

إنَّ العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ يُعْتَبَر أحـــد مَعَالَم تميُّز المُجْتَمَعَات؛ نظرًا لما يقوم به هـــذا العَمَل من تقديم الخِدْمَات الإغَاثِيَّة للمَنْكُوبِينَ، مرورًا بالإنفاق على التَّعْلِيم والصِّحَّة، وتقديم الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة لرعاية كبار السِّـــنّ، واليتامى، والمُشَرَّدِينَ، وانطلاقًا من دَوْر هذه الخِدْمَات في اســـتقرار المُجْتَمَعَات تَتَعَدَّد الدِّرَاسَات المُؤَطِّرَة للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ وضُرُوبه المختلفة، ليكون انطلاقه على أســـاس عِلْمِيّ يســـتشرف آفاقه، ويحلِّل أبعاده، إيجابًا وســـلبًا، هذا على صعيد العَمَل الإنْسَانِيّ العَالَمِيّ، أمَّا على الصعيد العَرَبِيّ فإنَّ ثمَّة غيابًا لافتًا للدِّرَاسَـــات العِلْمِيَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، والَّتِي تؤصِّل لهـــذا العَمَل، وتشرح جوانبه المختلفة، وعوائق تَطَوُّرِه، والمشـــكلات المُتَعَدِّدَة الَّتِي تقف في طريقه، وعلاقة العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ بالتَّنْمِيَة المُجتمَعِيَّة ونحو ذلك من قضايا ومناقشات.

وقد جاءت هذه الدِّرَاسَة في وقتٍ تزايدت فيه الكوارث الإنْسَانِيَّة الكبيرة الَّتِي تَجْتَاح العَالَم بشـــكلٍ عامّ، والمنطقة العَرَبِيَّة والإسْلامِيَّة بشكلٍ خَاصّ منذ عدَّة سنواتٍ، وتبرز أهَمِّيَّتهَا خصوصًا في أنَّها تُقدِّم سَـــنَدًا معرفيًّا ونظريًّا لفائدة المُهتَمِّينَ والباحثين في هـــذا المجال، وكذا المحتاجين لمثل هذه الأعمال الإنْسَـــانِيَّة في كَافَّة المناطق المنكوبة الَّتِي تحتاج لإغَاثَة إنْسَانِيَّة عاجلة.

وســـعت هذه الدِّرَاسَة إلى إلقاء الضَّوْء على مفهوم العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، بإطاره المُؤَسَّسِيّ، والَّذِي يَتَضَمَّن الخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة الَّتِي تُقَدِّمها مُخْتَلَف المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والإقْلِيمِيَّة والدَّوْلِيَّة، فالإطار المُؤَسَّسِيّ للعَمَل الإنْسَانِيّ هو الإطار الفَعَّال، ففي واقعنا الحَالِيّ تنخفض فَاعِلِيَّة العَمَل الفَرْدِيّ خَاصَّةً مع اشـــتداد وتَعَاظُم الكـــوارث الطَّبِيعِيَّة والبَشَرِيَّة، وفي ظِلّ التزايد المطَّرِد في أعداد المُتَضَرِّرِينَ

تظهر أهَمِّيَّة العَمَل المُؤَسَّسِيّ المُنَظَّم القَادِر على النُّهُوض بأعباء هذه المهامّ المُلْقَاة على عَاتِق المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة.
كما تناولت الدِّرَاسَة مراحل التَّطَوُّر التَّاريخِيّ للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ خلال العُصُور المختلفة، والحضارات المُتَلاحِقَة، وُصُولًا للمفهوم الحَاليّ، فكما أسلفنا فإنَّ هذا العَمَل ليس وليدَ اليوم ولا لحظة مُحَدَّدَة ولا استجابةً لحَدَثٍ ما، فلم تشهد حضارةٌ ما غيابَ هذا المفهوم، مع اختلاف وسائل وسُبُل القيام به، فغَالِبِيَّة الحضارات القديمة اعتمدت على دُورِ العبادة والمعابد في تقديم الخِدْمَات الإنْسَـــانِيَّة للمُحْتَاجِينَ، مرورًا بالظهور المُؤَسَّـــسِيّ له في منتصف القرن التَّاسِـــع عشَر، والتَّطَوُّرات المُتَسَارِعَة الَّتِي صَاحَبَتْهُ بعـــدَ الحرب العَالَمِيَّة الثانية، كنتيجة حتميَّة لتزايـــد ضحايا الصِّرَاعَات والنِّزَاعَات، والكَوَارِث الطَّبِيعِيَّة النَّاجِمَة عن التَّغَيُّرَات المُنَاخِيَة العَالَمِيَّة.

ومن ثَمَّ عَرَّجت الدِّرَاسَـــة على مصادر التَّمْوِيل الَّتِي تعتمد عليها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَانِيَّة لتغطية أنشطتها ومشـــاريعها وخِدْمَاتها، مُتَطَرِّقًا للمصادر الإسلاميَّة في التَّمْوِيل الَّتِي سَنَّهَا وشَرَعَهَا الإسلام والَّتِي ما تزال مُعْتَمَدَة في عصرنا الحَاليّ، وتُلْقِي الدِّرَاسَـــة الضَّوْء على المَصَاعِب والعَقَبَات التَّمْوِيلية الَّتِي تعاني منها غَالِبِيَّة المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في العالَم، فالتَّمْوِيل هو عَصَب العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وغياب أو قُصُور هذا التَّمْوِيل سيقود لا محالةَ لتَرَاجُع فَاعِلِيَّة هذا العَمَل.

وقدَّمت الدِّرَاسَـــة تأصيلًا فِقْهِيًّا للعَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ؛ من خلال بيان موقف الإسلام من العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، والَّذِي جاء في القرآن الكريم والسُّنَّة بِصِيَغٍ شتَّى، بعضها أمرٌ به أو ترغيبٌ فيه، وبعضها نَهْيٌ عن ضدِّه أو تحذير منه.
ثُمَّ انعطفت إلى أهداف العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ؛ من خلال التَّعَرُّف على آثار تفعيل العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ في المُجْتَمَعَات ودورها في تحقيق التَّنْمِيَة والأمن للمجتمع، فالدُّوَل لا تَتَمَكَّن دائمًا من ســـدّ احتياجات أفراد المُجْتَمَع والاستجابة لهم في الوقت المناسب، وهو ما يُبْرِزُ دور مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ، لما تَتَمَيَّز به من مرونة وفَاعِلِيَّة وقدرة على الحركة والعَمَل في أصعب الظروف وأشَدّ الأوقات.

وشَــدَّدَت الدِّرَاسَة على أهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَــانيّ الَّتِي تَكْمُنُ في كونه تعبيرًا مُهِمًّا عن حيويَّة المُجْتَمَعَات الإنْسَانِيَّة ومدى تقدُّمها؛ حيث يُنْظَر إلى التَّقَدُّم الإنْسَانيّ للمُجْتَمَعَات بمعيار حجم المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة وأعداد العَامِلِينَ بها؛ كما تُطَوِّفُ الدِّرَاسَة على أهَمِّيَّة أدوار الفاعلين الرئيســيِّينَ في مجال نشر العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ والحَثّ عليه؛ وخَاصَّةً وسائل ووسائط الإعلام والمُؤَسَّسَــات والاجْتِمَاعِيَّة والتَّعْلِيمِيَّة المختلفة ذات الدَّوْر الحَيَوِيّ في جَذْب الشَّــبَاب باتِّجاه مسالك العَمَل الخيري. إضافةً إلى تكوين شَرَاكات قَوِيَّة بين قطاع العَمَل الإنْسَــانيّ والمُؤَسَّسَات الإعلاميَّة لتحقيق أهداف تلك المُؤَسَّسَات وبرامج عملها وأنشطتها، استنادًا إلى العلاقة الإيجابيَّة والتكامل في الدَّوْر المُجتَمَعِيّ لكلا الطَّرَفَيْن، ونشر الرَّسَــائِل الإعْلامِيَّة الَّتِي توفِّر المعلومات الصحيحة حول العَمَل الإنْسَانيّ وأهَمِّيّته، إضافةً إلى تنفيذ برامج وأنشطة مشتركة لتدريب كوادر المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، ونشر ثقافة العَمَل الإنْسَانيّ في المجتمع.

وتعمَّقت الدِّرَاسَــة في تناول مجالات العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَــانيّ المختلفة، مثل إغَاثَة المَنْكُوبِينَ، وإيواء المُشَرَّدِينَ، وإنقاذ المحاصَرين، وإنشاء المستشفيات والمراكز الطِّبِّيَّة، وبناء المدارس وبرامج مَحْوِ الأُمِّيَّة، ورعاية المساجد والهيئات الإنْسَانِيَّة، وتنظيم زيارات السُّجُون والإصلاحيَّات الاجْتِمَاعِيَّة، وإقامة جلســات الإرشاد والنُّصْح الاجْتِمَاعِيّ، وإلقاء المحاضرات والمشــارَكَة في الندوات، وتقديم الاستشارات القانُونِيَّة والطِّبِّيَّة وغيرها من المجالات.

هذا، ولم تُغْفِل الدِّرَاسَة أخلاقيَّات وآداب العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانيّ؛ فسعت إلى جَمْعها والتَّأكِيد عليها، مثل الإخلاص والرَّحْمَة بالمســتفيد، والبُعْد عن المنّ على المستفيد، مع الحــرص على النَّزَاهَة والأمانة، وحِفْظ كرامة المســتفيد واحترامه، والموضوعيَّة في توزيع المعونات دون تمييز، والاحترام واللَّبَاقَة وحُسْــن السَّــمْت، وتنمية المِصْدَاقِيَّة والثِّقَة لدى المُتَبَرِّع وذوي الحاجة، وتتبُّع احتياجات المســتفيد، وعدم الاقتصار على ما يَظْهَر من حاجته.

وأشـــارت الدِّرَاسَة إلى ضرورة تقديم المُسَـــاعَدَات وتوفير المعاملة الإنْسَانِيَّة لجميع الضحايـــا دون أيّ تمييز ضارّ على أســـاس العِرْق، أو الدِّيَانَة، أو الرَّأْي السِّـــيَاسِيّ، أو الانتـــماء إلى طَرَفٍ أو آخر من الأطراف في نزاعٍ مســـلَّح. كما يجب مَنْحُ الأولويَّة لأولئـــك الَّذِينَ يحتاجونها أكثر عند توفير المســـاعدة؛ ويقتضي هذا المبدأ ألَّا يُقدَّم العَمَل الإنْسَانيّ على أساس المساواة فحسب، بل على أساسِ العدل أيضًا، اعتمادًا على العَوَز وحجم الحاجات المُحَدَّدَة للأفراد والسُّكَّان المحتاجين والمُتَضَرِّرِينَ؛ بحيث يُؤْذَن للعَامِلِينَ في المجال الإنْسَـــانِيّ بالتصرُّف بطريقـــة تَمْيِيزِيَّة، مُعتَمِدًا ذلك على أهَمِّيَّة الحاجات وضروراتها المُلِحَّة.

وتناولت الدِّرَاسَـــة مُعَوِّقَات العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ في مختلف الدُّوَل، مُمَثَّلَةً في الحـــروب والصِّرَاعَات، وما يصاحِبُهَا مـــن مصاعب وصعوبة تأمين الممّرات الآمنة، واســـتهداف مُوَظَّفِي الإغَاثَة، ونقص العَامِلِينَ، وشُـــحّ الموارد، وعدم التنســـيق بين مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ، والتضييق الدُوْلِيّ على المُنَظَّمَات الَّتِي تعمل في هذا المجال، بحُجَّة دعمها للإرهاب، وغيرها من التَّحَدِّيَات.

وناقشت الدِّرَاسَة المُعَوِّقَات الَّتِي تعود في جوهرها إلى تخوُّف الحكومات مَن المُنَظَّمَات الدَّاعِمَة للتَّطَرُّف والَّتِي قد تعمل تحت ســـتار العَمَل الإنْسَـــانِيّ، وخاصةً مع انقسام المُجْتَمَـــع العَالَمِيّ إلى مَانِح وممنوح دون مشـــاركة حقيقيَّةٍ في عَمَلِيَّة البناء والتَّنْمِيَة، واقتصار الأهداف عـــلى مجال الإغَاثَة والإطعام والإيواء والـــدَّوَاء، والافتقار إلى التخطيط الاســـتراتيجيّ، بالإضافة إلى صعوبة وبيروقراطيَّة التَّوَاصُل بين المُنَظَّمَات الدَّوْلِيَّة غير الحُكوميَّة.

وحَثًّا على نشر ثقافة العَمَل الإنْسَـــانِيّ وتعزيزه، تناولت الدِّرَاسَة آفاق تطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ؛ من خلال الانضباط الشَّرْعِيّ، وإعداد الدِّرَاسَـــات والبحوث المَيْدَانيَّة، والتَّخطيط والإبداع في العَمَل الإنْسَـــانِيّ، والتَّخَصُّص في العَمَل المُؤَسَّسِيّ الَّـــذِي تَغْلِبُ عليه النَّزْعَة الفَردِيَّة على العَمَل المُؤَسَّـــسِيّ المُنَظَّم، بالإضافةِ إلى حَوْكَمَة مُنَظَّمَات العَمَل الإغَاثِيّ، وزيادة الشَّفافِيَة والمُسَاءَلَة في مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ.

واخْتُتِمَتْ الدِّرَاسَة بفَصْلٍ يُوَاكِب التَّحَدِّيَات العَصْرِيَّة؛ فاشتمل على مُقْتَرَحَات عَصْرِيَّة لتنمية وتَطوير العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ، وناقشَ حُكْم كَيْفِيَّة استثمار أموال الزَّكَاة، وكيفيَّة الاســـتفادة المُثْلَى مـــن الصَّدَقَات العَامَّة وتوجيهها لإحـــداث أكبر أثرٍ ونَفْعٍ للمُجْتَمَعَات، وكيفيَّة الاستثمار في الأيتام.

خُلاصَةٌ واسْتِنْتاجاتٌ

خَلَصَتْ هذه الدِّراســـةُ ومن خِلالِ فُصُولِها السِّـــتَّةَ عَشَرَ إلى جُمْلَةٍ من الاسْتِنْتاجاتِ، والَّتي تَمَّ التَّوَصُّلُ إليها نَتيجةَ المُعالَجةِ العِلْميّةِ لمُشْكِلةِ البَحْثِ بِنَاءً على مَنْهَجيّةِ البَحْثِ المُتَّبَعةِ، **وفيما يَلِي بَيانٌ لأَهَمِّ الاسْتِنْتاجاتِ الَّتي تَوصَّلت إليها هذه الدِّراسةُ.**

- إنَّ العَمَلَ الإغَاثِيّ والإنْسَـــانِيّ وحجم الانخراط فيه، يُعَـــدُّ أحدَ العوامل المُؤَثِّرَة في تَرَاتِبِيَّة الأُمَم والشـــعوب، على مقياس الحضارة الإنْسَانِيَّة، بل إنَّه أصبح أحد الأسباب الرَّئِيسَة لنهضة الأُمَم وتقدُّمها، والَّتِي لا غِنَى عنها لأيِّ مجتمع، باعتباره أحدَ مُتَطَلَّبَات الحياة المُعَاصِرَة الَّتِي تَتَّسِـــم بأَوْلَوِيَّة التَّنْمِيَة والتَّطَوُّر السَّرِيع في كَافَّة المجالات.
- العَمَل الإنْسَانِيّ كفلسفة أو ممارسة عَقَائِدِيَّة تضع الاعتبارات الإنْسَانِيَّة في مُقدِّمة أولويَّاتها؛ إذ يسعى المُحْسِن أو فاعل الخير، ضمن مفاهيمها، إلى تحسين وتجويد نَمَط الحياة لِبَنِي جِنْسَه عبر وسائل وأساليب "خَيْرِيَّة" شَتَّى.
- فَطَر الحَقّ -عزَّ وجَلَّ- النَّفْس البَشَرِيَّة على حبّ الخير، وصاغ -ســـبحانه وتعالى- الإنسان وكَوَّنَه وركَّبَه بحيث لا يصلح له إلَّا الخير.
- إنَّ نَزْعَة الإنسان للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ هي نَزْعَةٌ فِطْرِيَّةٌ جُبِلَ الإنسان عليها، وهي تختلف من شـــعبٍ لآخر، ومن فَرْدٍ لآخر ومن بيئةٍ لأخرى، وهذا الاختلاف يمكن ردّه إلى الاختلاف الحاصل في البِنْيَة المفاهيميَّة للعمل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ.
- تَخْتَصُّ الإغَاثَة الإنْسَانِيَّة بتقديم العَوْن والمُسَاعَدَة للمُتَضَرِّرِين والمَنْكُوبِينَ، فهي تشـــمل ابتداءً إنقاذ حياة النَّاس من الموت، ويكون ذلك بالمُسَـــاهَمَة في عمليَّات

الإنقاذ والإخلاء، وكذا تقديم المَوَادّ الغذائيَّة، والرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، وتقديم الرِّعَايَة النفسيَّة.

- المُسَاعَدَات الإنْسَانِيَّة لا تُقَدَّمُ فقط عندما يكون هناك نزاعٌ دُوْلِيّ أو دَاخِلِيّ، بل تُقَدَّمُ أيضًا عند وُقُوع الكوارِث والزلازل والمجاعات الَّتِي قد تكون ذات منشأ طبيعيّ، وكلّ هذا في إطارٍ إنْسَانِيّ بَحْت.
- المُسَاعَدَات الإنْسَانِيَّة هي كُلّ ما يُقَدَّم للمَنْكُوبِينَ والمُتَضَرِّرِينَ من خِدْمَات ومُسَاعَدَات وإعانات جَرَّاء وقوع نزاعات دَاخِلِيَّة أو خَارِجِيَّة أو وقوع كوارث أو مجاعات بِغَضِّ النَّظَر عن دينهم أو جِنْسهم أو لونهم.
- تقوم فلسفة العَمَل الإنْسَانِيّ على فكرة خُلُوِّه من الرِّبْح والعائد؛ حيث يقدِّم العامل في مضمار العَمَل الإنْسَانِيّ إلى تقديم الإيثاريَّة على الأنانيَّة، والبَذْل على الكَسْب، في معالجة المشكلات الحياتيَّة للجماعات الاجْتِمَاعِيَّة.
- ونظرًا لأهَمِّيَّة العَمَل الإنْسَانِيّ، وارتباط معناه وإجراءاته بالقِيَم النبيلة، فقد اعتمدت الجَمْعِيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة يوم التَّاسِع عشر من أغسطس من كُلّ عام يومًا عَالَمِيًّا للعمل الإنْسَانِيّ.
- يختلف العَمَل التَّطَوُّعِيّ عن العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ في مَاهِيّته وطبيعة القائمين عليه، فالعَمَل التَّطَوُّعِيّ عَمَلٌ غير رِبْحِيّ، ويقوم على تجمُّع مجموعة من الأفراد لتحقيق جُمْلَة من الأهداف ذات الطَّابَع الاجْتِمَاعِيّ؛ وذلك بصورة غير رسميَّة، وآنيَّة إذ تنتهي بتحقيق الهدف المُرَاد منها، ولا تُلْزِم المُسْتَفِيد بدَفْع أيّ مُقَابِل مَادِّيّ، كما لا يقوم على تقديم أيّ تعويضات للفريق المُتَطَوِّع.
- العَمَل التَّطَوُّعِيّ يرتبط بوجود ظروف مُحدَّدَة ويزول بزوال هذه الظروف؛ فقد يتطوَّع بعض الأشخاص للمساهَمة في إنقاذ النَّاس من الكوارث الطبيعيَّة أو في حالة حدوث أزمات أو حروب، فيُساهم الأفراد تطوُّعًا بهدف مُسَاعَدَة المَنْكُوبينَ حَتَّى الانتهاء من الأزمة، وعندما ينتهي هذا العمل، يكون المُتَطَوِّع غيرَ مُلْزَم بشيءٍ، وإنَّما يفعل ذلك بهدف تخفيف المعاناة عن الآخرين.

- تجدر الإشارة إلى أنَّ العَمَل التطوعي لا يوجد في إطار مُؤَسَّسِيّ تَنْظِيمِيّ؛ إذ غالبًا ما يكون على شـــكل مبادرات فَرْدِيّـــة أو مُجْتَمَعِيَّة، تنتهي هذه المبادرات بانتهاء الغَرَض منها وبتحقيق الأهداف المنوطة بهذه المبادرات.
- العَمَل الإنْسَـــانيّ هو فِطْرَة إنْسَانِيَّة، وهو معروفٌ في أغلب الحضارات الإنْسَانِيَّة، وفي معظم تجارب الشُّعوب والأُمَم، القديم منها والحديث. ويكاد العَمَل الإنْسَانِيّ أن يكون القاسم المشترك بين جميع بني آدم على مَرِّ العصور والأزمان.
- جاء الإســـلام جاعلًا معه الخيرَ مَقْصِدًا عامًّا وثابتًا من المقاصد العامَّة للشريعة الإِسْلامِيَّة؛ حيث كان الإسلام سبَّاقًا في تنظيم فضيلة الإحسان في شكلٍ متكاملٍ فريدٍ ما بين الإحســـان الفَرْدِيّ والإحسان المُؤَسَّـــسِيّ، وبين الفَرْض والتَّطَوُّع، وبأساليبَ وآليَّاتٍ مُتَنَوِّعَةٍ، مثل الزكاة والوَقْف، والصَّدَقَات الأخرى.
- جعل الإســـلام العَمَل الإنْسَـــانِيّ وعمل الخير عمومًا منهجًا لحياة المسلم، فعمل الخير مرتبطٌ بالكثير من الأمور، وله الكثير من الأوجه.
- حقَّق قِطَاع العَمَل الإنْسَـــانيّ العديد من الإنجازات على أرض الواقع، تَمَثَّلَتْ في الحدِّ من الفقر، وإشاعة روح التكافل الاجْتِمَاعِيّ، وتعزيز الرَّفَاهِيَة الاجْتِمَاعِيَّة.
- لا يمكن إنكار الدَّوْر الكبير لأهَمِّيَّة مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ بالمُسَاهَمَة في نهضة مُجْتَمَعَاتها، وللدَّوْر المُؤَسَّـــسِيّ الواعد، لا ســـيَّمَا وأنَّ القطاع الإنْسَانِيّ بات يُمَثِّل قطاعًا مُهِمًّا في عددٍ من الدُّوَل؛ حيث يُقَدِّم خِدْمَات كثيرة في مجالات عِدَّة.
- القطاع الإنْسَـــانِيّ أصبح يُشَكِّل رقمًا صَعْبًا في المعادلة الاقْتِصَادِيَّة في الكثير من البلدان الصِّنَاعِيَّة، بما يملكه من جامعات ومراكز بَحْثِيَّة ومستشفيات ومُنَظَّمَات استثمارِيَّة، وغيرها.
- ترتبط فَاعِلِيَّة العَمَل الإنْسَـــانِيّ بشَـــكْلٍ مُبَاشِر بتوافر التَّمْوِيل، فجميع الأنشطة والخِدْمَات والمشـــاريع الَّتِي ترعاها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة والإغَاثِيَّة بحاجة لتغطية تَمْوِيلِيَّة، فالمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة شـــأنها شَأنُ المُنَظَّمَات الحُكُومِيَّة والرِّبْحِيَّة لديها نشـــاطات دَاخِلِيَّة وخَارِجِيَّة، وهذه النَّشَـــاطات لا يمكن أن تبدأ وتَسْتَمِرّ وتُؤَدِّي دَوْرها الحقيقيّ بغياب التَّمْوِيل.

- لا يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة القيامُ بأدوارهــا المَنُوطَة بها دون حصولها على التَّمْوِيل الكافي الَّذِي يُعِينها على أداء مَهَامّها على أكمل وجْهٍ.
- تزداد الأهَمِّيَّة الممنوحة لتمويل العَمَل الإنْسَــانيّ بزيادة الأدوار المُلْقَاة على عاتق المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، فغَالِبِيَّة المُجْتَمَعَات الحَالِيَّة يوجد بها العديد من المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة، الَّتِي تُقَدِّم خِدْمَاتها الإغَاثِيَّة والتَّنْمَوِيَّــة لبيئتها، ليَتَحَوَّل دَوْر هذه المُنَظَّمَات من دَوْر ثَانَوِيّ رَدِيف إلى دَوْر اجْتِمَاعِيّ أَسَاسِيّ وقيادِيّ.
- ازدادت أهَمِّيَّة التَّمْوِيل في العَمَل الإنْسَانيّ بشكلٍ مُطَّرِد مع بداية القرن العشرين في ظِــلّ الكوارث الفَادحَــة الَّتِي لَحِقَت بالمُجْتَمَع الإنْسَــانيّ في ظِلّ الحربين العَالَمِيّتَــيْن الأولى والثَّانية، وخَاصَّةً مع عَجْز المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة آنذاك عن القدرة على تغطية جميع الحالات الَّتِي كانت تَسْتَلْزِم تَدَخُّلًا إنْسَانِيًّا.
- تنعكس أهَمِّيَّة تمويل العَمَل الإنْسَانيّ من خلال تركيز المُنَظَّمَات الأُمَمِيَّة والدَّوْلِيَّة مُمَثَّلَــة بمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة والمُؤَسَّسَــات المنبثقة عنها على ضرورة تأمين كُلّ أشكال التَّمْوِيل للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة، وفي وقتنا الحالي يكتسب التَّمْوِيل أهَمِّيَّته نظرًا للمآسي الإنْسَانِيَّة الَّتِي تَعُمّ مختلف أنحاء العالَم في الشَّرْق والغرب.
- تتعــدَّد المصادر الَّتِي تعتمد عليها المُنَظَّمَات الإنْسَــانِيَّة والإغَاثِيَّة، وتتباين طُرُق تصنيفهــا، فمنها ما هو تقليديّ وحديث، ومنها ما هو خَارِجِيّ وذَاتِيّ، وقد يكون دَوْلِيًّا أو مَحَلِّيًّا، حُكُومِيًّا أو خَاصًّا.
- على الرَّغْم من التَّنَوُّع الكبير نِسْبِيًّا في مصادر تمويل العَمَل الإنْسَانيّ إلَّا أنَّ حجم التَّمْوِيــل الكُلِّيّ النَّاتج عن هذه المَصَادر مُجْتَمِعَةً لا يَرْقَى لأكثر من نِصْف حَاجَة مَنْظُومَة العَمَل الإنْسَانيّ من التَّمْوِيل.
- مِمَّا يُمَيِّز العَمَل الإنْسَــانيّ في الشَّرِيعَة الإسْلامِيَّة أنَّه عُومِلَ مُعَامَلَة متكاملةً منذ ما يزيد عن ألف وأربعمائة عام، ومن أشكال هذا التَّكَامُل أنَّ الشَّرِيعَة الإسْلامِيَّة أفرَزَت مصادر لتمويل هذا العمل، فلم تَكْتَفِ بالحَضّ عليه والإعلاء من شــأنه،

بل وضعت أُسُسًا واضحةً وفعَّالةً لتمويله، ومن أهَمّ ما يُمَيِّز مصادر التَّموِيل هذه مرونتها العالية، فعلى الرَّغْم من مرور أكثر من أربعة عشر قرنًا على هذه المصادر إلى أنَّها مازالت فاعلةً، وتقوم بوظيفتها التَّمْوِيلِيَّة على أكمل وجهٍ

- يُعَدُّ الوَقْف الإسْــلامِيّ من أكثر الأعمال الإنْسَانِيَّة في الإسلام تنظيمًا واستدامةً وسَــعَة تأثيرٍ واستفادة، وهو يعتبر شكلًا من أشكال العَمَل الإنْسَانِيّ ومصدرًا من مصادر التَّموِيل في آنٍ معًا.
- تُعَدّ الصَّدَقَات الَّتِي يَتبرّع بها المسلمون لذوي الحاجة من المصادر المُهِمَّة لتمويل العَمَل الإنْسَــانِيّ، كما تُعَدُّ من أبرز السِّمات الَّتِي تُمَيِّز الدِّين الإسْلامِيّ عن غيره من الأديان السماويَّة الأخرى، ولا يَخْفَى على أحد كَوْن هذه الصَّدَقَات أحد وجوه العَمَل الإنْسَانِيّ الخَالِص.
- إنَّ العَمَل الإنْسَانِيّ يرتكز على أُسُس دينيَّة ونفسيَّة وأخْلاقِيَّة، وبالطَّبع هذه الرَّكَائِز الثــلاث لا يمكن فصلها عن بعض أبدًا؛ فالعَمَل الإنْسَــانِيّ لا يمكن له أن يُؤَدِّي الدَّوْر المَنُوط به بدون هذه الرَّكَائِز، وأساسًا لا وجود للدِّين الحَقّ بدون الأخلاق.
- يكتسب العَمَل الإنْسَــانِيّ أهَمِّيَّته الاجْتِمَاعِيَّة من أهَمِّيَّة هذا العَمَل على المستوى الفَرْدِيّ والأُسَرِيّ، إضَافَة إلى أهَمِّيَّته الَّتِي يكتســبها من أثَرِه الوقائيّ والعلاجيّ لمختلف الظَّوَاهِر الاقتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة السَّلْبِيَّة الَّتِي تعاني منها المُجْتَمَعَات.
- يُعتبَر العَمَل الإنْسَــانِيّ أحد أهَمّ الوســائل الَّتِي تضمن نُهوض المُجْتَمَع وتُحَقِّق التَّنْمِيَة بمشــاركة أفراده الَّذِينَ يبذلون الجُهْد في سبيل التخفيف عمّن حولهم والتَّوَاصُل معهم ومع المُجْتَمَعَات المحيطة بهم، وهو ما يمكن أن يحقّق بســهولة مبدأ التكافل الاجْتِمَاعِيّ.
- إنَّ الأهــداف المختلفة والمتكاملة لمُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَــانِيّ تعمل مجتمعةً على تحقيق الأمن المُجْتَمَعِيّ؛ بحيث يرفع من نِسْــبَة الوَعْي على المستوى الفَرْدِيّ، ما يساعد في الحدّ من مُعَدَّلات الجريمة ومكافحة السُلوكِيَّات المنحرفة.

- إنَّ فاعليَّة العَمَل الإنْسَانيّ مرهونة باستدامته، فالعَمَل المُؤَسَّسِيّ بِغَضّ النَّظَر عن مجال عمله يفقد مشروعيّته الإدَارِيَّة عند اشتراطه بالعَمَل لفترةٍ مُؤَقَّتَة، وعندئذٍ يتحوَّل إلى نظام إدارة المشاريع، وهي الَّتي لا تصلح للأعمال الإنْسَانِيَّة أبدًا.
- من شروط قيام أيّ مُنَظَّمَة تُعْنَى بالأعمال الإنْسَانِيَّة هو نيّتها الاستدامة والاستمرار في هـــذا العَمَل، هذا من الجانب الإدَارِيّ، ومن الجانب العَمَليّ والتَّطْبِيقِيّ؛ فإنَّ مصداقيَّة هذه المُنَظَّمَات تكون موضع شَكّ في حال فقدت استدامتها.
- الهدف الرَّئِيس لوجود العَمَل الإنْسَـــانِيّ بشَـــكْلِهِ المُؤَسَّسِيّ هو زيادة الفعاليَّة في تحقيق النَّفْع الاجْتِمَاعِيّ.
- تزداد أهَمِّيَّة الإدَارَة بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة يومًا بعد يومٍ، وخَاصَّة مع ازدياد تعقيد بيئة العَمَل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة في هذه المُنَظَّمَات، والأَمر عَيْنُهُ ينســـحب على مُنَظَّمَات العَمَل الإنْسَانِيّ.
- شهد العَمَل الإنْسَانِيّ تغيُّرَات عِدَّة في مفهومه ووسائله ومعاييره، بِفِعْلِ التَّغَيُّرَات الَّتِي تحدث في الاحتياجات الاجْتِمَاعِيَّة للشُّعُوب، فتجاوزت أهدافه حدود تقديم الرِّعَايَة الاجْتِمَاعِيَّة للمُواطنين ليقتَحِمَ أساس العَمَلِيَّة التَّنْمَوِيَّة لهذه المُجْتَمَعَات، ولذلك يُعْتَبَرَ أحد الرَّكَائِز الأَسَاسِـــيَّة لتحقيق الاستقرار الاجْتِمَاعِيّ والاقْتِصَادِيّ والسِّيَاسِيّ وتعزيز التَّنْمِيَة بمختلف صُوَرها.
- بُنِيَتْ الأَخْلاقِيَّات العَامَّة المُتَعَلِّقَة بالعَمَل الإنْسَـــانِيّ خلال سنوات طويلة بدءًا من الظُّهُور المُؤَسَّـــسِيّ لهذا العَمَل في منتصف القرن التَّاسع عشر مرورًا بالمَحَطَّات العديدة الَّتِي مرَّ بها حتَّى وصوله للمرحلة الحاليَّة.
- تُعْتَبر الخِدْمَات الَّتي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة في ظِلّ الحروب من أهَمّ الخِدْمَات على الإطلاق؛ كَوْن المُتَضَرِّرِينَ من هذه الصِّرَاعَات يُعانُونَ أشـــدّ المُعَانَـــاة، وتترافق هذه المعاناة في معظم الحالات بتَشَرُّد ولُجُوءٍ، إضَافَة لانعدام أدْنَى مُتَطَلَّبَات الحياة، وتَتَرَافَق أهَمِّيَّة الخِدْمَات المُقَدَّمَة بازدياد الأَهَمِّيَّة المُرْتَبِطَة بالتَّوْثِيق أيضًا.

- الأخْلاقيَّـــات والأدَبيَّات المُتَّبَعَة في العَمَل الإنْسَـــانيّ لا تَقِـــلّ أهَمِّيَّةً عن الخِدْمَة المُقَدَّمَة، فبغياب هذه الأخْلاقيَّات يَفْقِد العَمَل الإنْسَـــانيّ غايته، كما أنَّ التَّوَازن بين المَانِحِينَ والمُسْـــتَفِيدِينَ يُمَكِّن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من زيادة فاعليَّة أنشطتها وخِدْمَاتها، كما يُمَكِّنها من الانتشار والتوسُّع أُفُقيًّا وعموديًّا.
- إنَّ انتقال العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ من نطاق المُبَادَرَات الفَرْدِيَّة الضَّيِّقَة والمحدودة الانتشـــار والتَّأثير إلى نطاق العَمَل المُؤَسَّسِيّ والمِهْنِيّ، أدَّى إلى اعتماد هذا العَمَل على الأساليب العِلْمِيَّة في الإدَارَة والتنظيم.
- تَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة التَّسْوِيق في العَمَل الإنْسَانيّ في أنَّه بمثابة التَّنْمِيَة الحَقِيقِيَّة للمُنَظَّمَات من خلال الوصـــول بتركيـــز وفاعِلِيَّة للجماهيـــر والفئـــات المُسْتَهْدَفَة مـــن خـــلال التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ، وتفعيـــل المـــوارد المَالِيَّة، وتوســـيع مصـــادر الدَّخْـــل والاســـتثمار الأمثـــل للمـــوارد البَشَرِيَّة والمَالِيَّة لتحقيق الأهداف الَّتِي أُنْشِـــئَتْ من أجلها هـــذه المُنَظَّمَات وحمايتها من الهَدْر، لا سِـــيَّمَا مع انخفاض مُعَدَّلات المُسَاهَمَات المَالِيَّة مِن قِبَل المُتَبَرِّعِينَ والجِهَات المَانِحَة.
- يقوم الإعْلام في العَمَل الإنْسَانيّ على أربعةِ أركانٍ، هي المُرْسِل والمُسْتَقْبِل والرِّسَالَة الإعْلاميَّة والوَسِيلة، تعمل مُجْتَمِعَةً على القيام بمَهَمَّة التَّوَاصُل بين المُنَظَّمَة وبين بيئتهـــا الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وإنَّ غِيَاب أيّ رُكْـــن أو عدم قيامه بدَوْرِه الكامِل يُعرِّض الإعْلام برُمَّتِهِ للفَشَل في تأدية دَوْرِه.
- تلعب العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة دورًا مُهِمًّا في التَّوَاصُل مع جمهور المُنَظَّمَة ومع أفراد المُجْتَمَع ومع المُسْـــتَفِيدِينَ، ويمكن لإدارة العلاقات العَامَّة بأيَّة مُنَظَّمَة أن تعمـــل على إيصال أهداف المُنَظَّمَة لِكُلّ المتعَامِلِينَ معها، وخَلْق صورة إيجَابِيَّة عن المُنَظَّمَة لدى الجمهور العَامّ.
- يُعْتَبَر تمكين المرأة في العَمَل الإنْسَـــانيّ من عوامـــل تطوير هذا العَمَل، وذلك انطلاقًا من تفوُّق المرأة الوَاضِح على الرَّجُل في بعض المجالات والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.

- تقوم إدارة المَخَاطِر والكوارث في العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَـــانيّ على عِدَّة خُطُوَات مُتَسلْسِـــلَة ومُتَكَامِلَة؛ تبدأ بتحديد المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، وتليها قِيَاس إمْكَانِيَّة حدوث هذه المَخَاطِر، ثُمَّ تحديد الأســـاليب الَّتي يمكن اتِّبَاعها لإدارة هذه المَخَاطِر، كما تشـــمل هذه الإدارة مفهوم التَّدَخُّل المُبَكِّر، والَّذي يُقْصَد به إمْكَانِيَّة البَدْء بتقديم الخِدْمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة قُبَيْل حدوث الكارثة أو بُعَيْدَهَا، كاسْـــتِرَاتِيجِيَّة لتخفيف الخسائر البَشَرِيَّة والمَادِّيَّة ما أمكن.
- يُعْتَبَر العَمَل الإنْسَـــانيّ الإسْـــلامِيّ مَوْطِنًا خِصْبًا للمُسْتَحْدَث من القضايا؛ كَوْن هذا العَمَل يجمع بين تعاليم الدِّين الإسْـــلامِيّ الحنيف وبين الأُسُـــس المُؤَسَّسِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة الحديثة؛ فالعَمَل الإنْسَـــانيّ الإسْـــلامِيّ مَزَجَ بـــين التَّعاليم الدِّينِيَّة الرُّوحيَّة وبين الفِكْر المُؤَسَّسِيّ الحديث.
- المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتي تفرَّغت للعمل على الزَّكَاة دون سائر الأعمال الأخرى جَازَ لها الاقتطاع من الزَّكَاة كمَصْرِف العَامِلينَ على الزَّكَاة، أمَّا إذا كانت تقوم بأعمالها التَّقْلِيدِيَّة إضافةً للعَمَل على الزَّكَاة لم يَجُزْ لها الاقتطاع؛ كَوْنَها لم تتفرَّغ للعمل على الزَّكَاة.
- يجوز للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة المُرَخَّص لها بالعَمَل والمُلْتَزِمَة بحُدود الرُّخْصَة الممنوحة لهـــا بالاقتطاع من الزَّكَاة كنصيبِ للعَامِلينَ عليها؛ كَوْنها وكِيلًا عن المُسْـــتَحِقِّينَ ووَلِيّ الأمـــر، ولا يجوز لتلك غـــيرِ المُرَخَّصِ لها أو غير الملتزمة بحدود الرُّخْصَة؛ كَوْنها وكيلًا عن المُزَكِّينَ.
- إغَاثَة غير المُسْلِمينَ جزءٌ من رسالة الإسلام السَّمْحَة، ومنهج الإسلام السَّمْح يدعو إلى المُبَادَرَة إلى إغَاثَـــة المَلْهُوفِينَ وإنقاذ المُحْتَاجِينَ، ودَعْم أصحاب الحاجات، وإسعافِ الجَرْحَى، ومُدَاوَاة المرضى.
- تُعْتَبَر نظرة الإســـلام لليتيم نظرةً حضاريَّة تقدميَّة، فلم يكْتَفِ بالدَّعْوَة للإنفاق عليهم، بل دعا لرِعَايَتِهِمْ، فالرِّعَاية هنا أشـــمل من الإنفاق وأوســـعُ أُفُقًا، وهي تقوم على الاهتمام بهم ومتابعة شؤونهم والعَمَل على تعويضهم النَّقْصَ الحَاصِل بِفَقْدِهِمْ رعاية الأَبِ.

التوصيات

من خلال ما تَوَصَّلَت إليه الدِّرَاسَة من نتائج تُوصِي الدِّرَاسَة بما يلي:

- لا ينبغي إغفال أهَمِّيَّة التَّمْوِيل في العَمَل الإنْسَانيّ والإغَاثِيّ، ودور التَّمْوِيل في تحقيق الاستقرار والاستدامة في نشاط المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة.
- لا يمكن للمُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة القيامُ بأدوارها المَنُوطَة بها دون حصولها على التَّمْوِيل الكافي الَّذِي يُعِينها على أداء مَهَامّها على أكمل وجْهٍ.
- تُعْتَبَرَ الإدارة المَالِيَّة في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من الأقسام المُهِمَّة، وتزداد أهَمِّيَّة هذه الإدارة كَوْن التَّمْوِيل محدودًا.
- يمكن التَّأكِيد على أنَّ العَمَل الإنْسَانيّ يستمدُّ أهَمِّيَّته من مختلف الجوانب الَّتِي يمتلك تأثيرًا عليها، ابتداءً من الفَرْد فالأسرة فالمجتمع، وهذه الأهَمِّيَّة تُؤَسِّس وتُهَيِّئ البيئة النظريَّة لهذا العَمَل للتَّمَكُّن من تحديد أهدافه وأدواره.
- لا يجب التَّوَقُّع بأنَّ أهداف العَمَل الإنْسَانيّ على مستوى المُجْتَمَع تقتصر على تأمين طعامٍ وشرابٍ للفقراء، أو إيواء المَنْكُوبين والمُهَجَّرِينَ؛ فأهداف هذا العَمَل أعمقُ تأثيرًا وأوسعُ نطاقًا، فيمكن وصف أَثَرِ هذه الأعمال بأنَّها تُحَقِّق نوعًا من التوازن الَّذِي يحتاجه المجتمع.
- يجب أن تمتاز أعمال المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تستهدف المُجْتَمَع بالاختلاف والتَّنَوُّع والتكامل، وينعكس هذا الاختلاف في أنواع وضروب العَمَل الإنْسَانيِّ بالإيجاب على المُجْتَمَع كُلّه.
- يجب أن يخضع العَمَل الإنْسَانيّ كجهاز مُؤَسَّسِيّ للشروط وللخصائص الَّتِي تَحْكُم عالَم المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً الشروط الإدَارِيَّة والتَّنْظِيمِيَّة؛ كوجود هيكلٍ تنظيميّ وأساليب إدَاريَّة واضحة ومدروسة.
- العَقَبَات الإدَارِيَّة، ومنها غياب المرونة تُشَكِّل التَّحَدِّيَات الأبرز لمختلف المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وهذه التَّحَدِّيَات قد تُشَكِّل عائقًا حقيقيًّا أمام هذه المُنَظَّمَات في الانتشار في بيئتها المَحَلِّيَّة، كما تُعَدّ سببًا رئيسًا في قصور الجوانب التَّمْوِيلِيَّة،

- كُلّ مَوْقِفٍ من مَوَاقِف العَمَل الإنْسَـــانيّ وكُلّ مُنَظَّمَة بظروفها الخَاصَّة وظروف بيئتها تتطلَّب نَمَطًا مُحدَّدًا من القِيَادَة يُعْتَبَر فعَّالًا في بيئتها، فما قد يكون فعَّالًا هنا قد يكون أقَلّ فَاعِلِيَّة في مُنَظَّمَة أخرى وفي ظروفٍ أخرى.
- ينبغي حُســـن اختيار المُدَرِّبينَ لفريق العَمَل في المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة؛ فالمُدَرِّبُون الأَكْفَاء يُعْتَبرون من العوامـــل المُهِمَّة في نجاح البرامج التَّدْرِيبِيَّة، ويجب تقييم المُدَرِّبِينَ كُلّ فترةٍ للتَّأكُّد من أهليّتهم للقيام بتدريب العَامِلِينَ.
- تفشـــل بعض المشاريع الإنْسَانِيَّة بسبب التنظيم السَّيِّئ للأنشطة المقرَّرة، وطريقة اتِّخاذ بعض القرارات المُهِمَّة، وأيضًا سُوء تدبير الميزانيَّات المُخَصَّصَة.
- إنَّ الحُرُوب والنِّزَاعَات تَتَطَلَّب جهدًا خاصًّا من المُنَظَّمَات الإغَاثِيَّة والإنْسَـــانِيَّة، وتَتَطَلَّب آليَّاتٍ محدَّدة تَتَنَاسَب مع طبيعة السَّبَب المؤدِّي لهذه النَّكَبَات.
- إنَّ تَدَخُّل المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة بِشَـــكْلٍ مُبَكِّرٍ في الكَـــوارِث النَّاجِمَة عن الحُرُوب والنِّزَاعَات يُساعِد في زيادة فَاعِلِيَّة الأنشطة والأعمال الإغاثِيَّة.
- تُعَدُّ الحِيادِيَّة من أَسَاسِيَّات العَمَل الإغَاثِيّ، والحِيادِيَّة تَعْني عدم الوقوف السِّياسِيّ مع أَيِّ جهةٍ من جهات النِّزاع، والبُعْد عن العَمَل السِّياسِيّ بشتَّى أنواعه.
- التـــزام المُنَظَّمَات الإغاثِيَّة بالحِيادِيَّة يُمَكِّنهَا مـــن العَمَل بِحُرِّيَّة في بيئة النِّزاع، إضَافَة إلى أَنَّ الحِيادِيَّة تزيد من فُرْصَة هذه المُنَظَّمَات في الحصول على التَّمْويل الكافي للقيام بأنشطتها.
- إنَّ الكَوارِث النَّاجِمَة عن الحُرُوب والنِّزَاعَات المُسَلَّحَة تَفْرِض تعاونًا دُوليًّا وأُمَمِيًّا بهدف تهيئة الظُّروف الموضوعيَّة والذَّاتِيَّة لتَحرُّك المُنَظَّمة السَّرِيع والفَعَّال.
- على المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة اتِّبَاع أَخْلاقِيَّات ومَبَادِئَ خَاصَّة بعملها، وذلك انطلاقًا من كَوْن مِحْوَر وجَوْهر عملها هو تحسين حياة الإنسان ورَفْع سَوِيَّة هذه الحياة.
- العَمَل الَّذي يســـتهدف الإنسان لا يمكن أن يُكْتَب له النَّجَاح دون مَبَادِئ وأُسُس نَاظِمَة له، ودون قيام هذه المَبَادِئ والأُسُس على جملة من المعايير الأَخْلاقِيَّة.

- الأخْلاقِيَّـــات والأدَبيَّات المُتَّبَعَة في العَمَل الإنْسَـــانِيّ لا تَقِـــلّ أهَمِّيَّةً عن الخِدْمَة المُقَدَّمَة، فبغياب هذه الأخْلاقِيَّات يَفْقِد العَمَل الإنْسَانِيّ غايته.
- ينبغي التَّوَازن بين المَانِحِينَ والمُسْتَفِيدِينَ لأنَّه يُمَكِّن المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة من زيادة فاعليَّة أنشطتها وخِدْمَاتها، كما يُمَكِّنها من الانتشار والتوسُّع أُفُقيًّا وعموديًّا.
- يمكـــن خلال عَمَلِيَّات التَّوْثِيق الفُوتُوغـــرَافِيّ أن تلجأ المُنَظَّمَة إلى تصوير عَمَلِيَّة تأدية الخِدْمَة الإنْسَـــانِيَّة بدون إظهار وُجُوه المُسْـــتَفِيدِينَ أو أيّ شيءٍ يَدُلّ على شَـــخْصِيّتهم، ويمكن أن تكون الصُّورَة عَامَّة تُؤْخَذ من بعيدٍ؛ مع التَّأكِيد على عَدَم تَصْوير الشُّيُوخ، والمُعَاقِينَ، والنِّسَاء، وهم الفئات الأكْثر ضَعْفًا.
- يُعتَبر إخفـــاء الوَجْه من الصُّوَر حلًا يُرضِي الطَّرَفَيْنِ، كما يمكن أن يَتِمّ التَّركيز خلال التَّصْوِير على مُوظَّفي المُنَظَّمَة خلال تأديتهم الخِدْمَة أو تسليمهم الإعانات.
- من الشَّجاعة بمكان الاعتراف بأنَّ بعض المشاريع قد فشلت في تحقيق أهدافها، وعند الاعتراف يمكن العَمَل على تصحيح الخَلَل الحَاصِل، أمَّا في حال التَّسَـــتُّر عليه فستبقى هذه الآثار تُلْقِي بظلالها على المُسْتَهْدَفِينَ، وهذا الأمر يُشَكِّل نَقْضًا لأُسُس العَمَل الإنْسَانِيّ برُمَّتِه.
- ليس عَيْبًا أن يفشل مشروعٌ هنا أو مُبَادَرَةٌ هناك، ولا من المُخْجِل ألَّا تنجح مُنَظَّمَة ما بتحقيق أهدافها النَّبيلَة من المشروع الَّذِي تَبَنَّتْهُ، فالفَشَل فرصةٌ للتَّعَلُّم وتلافي الأخطاء، ولا يمكن أن يكون مَنْقَصةً بحَقّ أحد، ولكنَّ من غير المُنَاسِـــب أن يَتِمّ التَّسَتُّر عليه والاستمرار في انتهاجه.
- المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة بحاجة للحَوْكَمَة كغيرها من المُنَظَّمَات كوسيلة وقائيَّة ورقابيَّة تضمن بقاء التَّنْفِيذ والإنجاز ضِمْن المســـار المُخَطَّـــط، بحيث تكون المُخْرَجَات مُتَمَاثِلَة مع الأهداف المُعْلَن عنها.
- لا يجوز اعتبار دَوْر الإعْلام في العَمَل الإنْسَـــانِيّ دَوْرًا ثانويًّا، فهو رَافِدٌ حَقِيقِيٌّ للمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة في تعزيز علاقاتها من بيئتها الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، ويُعْتَبَر حلقة الوَصْل بين المُنَظَّمَة وجمهورها.

- كي تتَمَكَّن المُؤَسَّسَـــات الإعْلاميَّة من تَطْوِير رسالة خَاصَّة بدَعْم نشاطات العَمَل الإنْسَانيّ، عليها تَبَنِّي رسالة سَهْلَة الفَهْم وتتَمَتَّع بقُدْرَة عَالِيَة من المُرُونَة للتَّأَقْلُم مع المستويات المُخْتَلِفَة والمُتَبَايِنَة في بيئة المُسْتَقْبِلينَ، وبناء حالةٍ من التَّوَاصُل المُسْتَمِرّ بين المُنَظَّمَات الإنْسَانيَّة والمُؤَسَّسَات الإعْلاميَّة.
- ينبغي العَمَل على تطوير وتنمية العَمَل الإنْسَـــانيّ والانطلاق به نحو آفاقٍ بعيدةٍ لتحديثه والنُّهُوض به، وتطوير آليَّاته الإدَارِيَّة؛ ليستوعب التَّحَدِّيَات وتفعيل دَوْرِهِ في خِدْمَة المُجْتَمَع برؤًى اســـتشرافيَّة عميقة، تملك القدرة على المُبَادَرَة، وتفادِي المآزق وتفعيل الطَّاقَات الإنْسَانِيَّة البنَّاءَة.
- العَمَـــل الإنْسَـــانيّ بحاجـــة لجهد المـــرأة، وخَاصَّة في ظِلّ الصِّفات النفســـيَّة والســـيكولوجيَّة الَّتِي تملكها المرأة، ويمكن استثمار هذا الصِّفات في تفعيل بعض الجوانب الإنْسَانِيَّة.
- لا بُدَّ من التَّأْكِيد على تَبَنِّي اسْتِرَاتِيجِيَّة شاملة للتَّعَامُل مع المَخَاطِر ولإدارة الكوارث، تقوم هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة الشَّامِلة على البُعْدَيْنِ الوِقَائيّ والعِلاجِيّ.
- لعَلَّ في الأزمات الإنْسَـــانِيَّة الحاليَّة دروسًـــا للمُنَظَّمَات في كيفيَّة إدارة الكوارث القَادِمَة، بما يســـاعد في زيادة فاعليَّة التَّدَخُّل الإنْسَانِيّ، ويُعزِّز من فُرَص تقليل الخسائر البَشَرِيَّة إلى أدنى حَدّ مُمْكِن.
- يمكن تَوْجِيه وتَسْيِير أموال الزَّكَاة بغَرَض تمويل المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة، وبما يَضْمَن المصلحة العَامَّة، خَاصَّةً أنَّ قِسْـــمًا من خِدْمَات المُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة تَتَقَاطَع مع الإنفاق على مصارف الزكاة.
- ينبغي مناقشـــة آليات اســـتثمار أموال الزَّكَاة باعتبارها من أهمّ سُـــبُل تحقيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة وتفعيل الحركة التِّجَارِيَّة عند الطَّبَقَات الفَقِيرة والمُتَوَسِّـــطَة في مجتمعنا الإسْلامِيّ المُعَاصِر.
- ينبغي لِكُلّ مَن أُسْـــنِدَ إليه أمرُ توزيع الصَّدَقَات ســـواءً أكانوا مُنَظَّمَات إنْسَانيَّة أو مطاعم أو أفـــرادًا أنْ يُنَبِّهُوا المُتَصَدِّق إلى المُخَالَفَة الَّتِي يرتكبها، وأن يُقَدِّموا

اقتراحاتٍ تســـاعده في تأدية صَدَقته، وفي تحقيق الفائدة الشَرْعِيَّة والإجْرَائِيَّة منها.

- إنَّ المُسْـــتَجَدَّات العَصْرِيَّة تَسْتَوْجِب على الأُمَّة وعلمائها ومُفَكِّريها مُوَاكَبَة العَصْر وحاجاته، وتَتَبُّع نَوَازِله وحُسْـــن التَّعَامُل مع طَوَارِئه؛ ولذا فهناك ضَرورةٌ ماسَّـــةٌ لفَتْح باب الاجتهاد لابتكار أنواعٍ مُســـتَحْدَثَة مـــن الصَّدَقَات الَّتِي تُلَبِّي حَاجَات النَّاس المُتَجَدِّدَة.
- ينبغـــي للأُمَّة أن تعمل على الاســـتفادة من حِرْص كثيرٍ من المســـلمين على إخراج الصَّدَقَات، وأن يَتِمّ التَّنْسِيق معهم لوَضْعها في مسارها الصَّحِيح الَّذِي يَقُود الأُمَّة إلى التَّقَدُّم والرُّقِيّ، ولا يُقْعِد الفقراء والمساكين فَرِيسةً للتَّوَاكُل وتَلَقِّي الصَّدَقَات فقط.
- لا ينبغي للجَمْعِيَّات والمُؤَسَّسَـــات الإنْسَانِيَّة الَّتِي تُنَفِّذ بعض المشاريع الخيريَّة أنْ تَنْقَـــاد مُبَاشَرَةً لرَغَبَات المَانِحِينَ أو المُتَصَدِّقِينَ، فكثيرًا ما يكون المُتَصَدِّقُونَ غَيْرَ مُلِمِّـــينَ بطبيعةِ المَنْطِقَةِ أو حاجات السُّـــكَّان، وبالتَّالي يأتي المَشْرُوع على عَكْس المقصود منه، ولا يُحَقِّق ثَمَرَته ولا هَدَفه؛ لأنَّ الجمعيَّة المُنَفِّذَة أحيانًا يكون تركيزها على اســـتلامِ أيّ مبلغ أو مُسَـــاعَدَة لاقتطاع حِصَّتها منها؛ فتلجأ لتنفيذ ما يريده المَانِح دون مَشُـــورَة من طرفها للمَانِح أن هذا المشروع غير مُنَاسِـــب أو لا يُلَبِّي أَوْلَوِيَّات المنطقة المُسْتَهْدَفَة.
- على المُنَظَّمَات والمُؤَسَّسَات الإنْسَانِيَّة وضْع تصوُّرات وأفكار مشروعات ضروريَّة يَحْتَاجها المُجْتَمَع المَحَلِّيّ، وانطلاقًا مـــن حرصها على مِصْدَاقِيَّتها يلزمها تَوْجِيه المَانِحِينَ أو المُتَصَدِّقينَ للوِجْهَة الصَّحِيحَة لصَرْف صَدَقَاتهم، وبذلك تَكْسب ثقتهم واحترامهم، مِمَّا يُحَسِّـــن سُمْعتها، ويجلب لها المزيدَ من المُتَصَدِّقِينَ الَّذِينَ تكون على أَتَمّ الاستعداد لاستقبالهم.
- يجب النَّظَر إلى الأيتام على أنَّهُم استثمارٌ مُسْتَقْبَلِيّ وطَاقَات جَبَّارة يمكن تَنْمِيتها تَعْلِيمِيًّا وتَوْجِيهَا تربويًّا، من خلال دَمْجهم داخل المُجْتَمَع وعدم إشعارهم باليُتْم، وألَّا نجعلهم غُرَبَاء داخل أوطانهم.

- التَّطَوُّرَات المُتَسَــــارِعَة في عالمنا المعاصر تجعل من العَمَل الإغَاثيّ والإنْسَانيّ في تَحَدٍّ مُسْـــتمِرّ لمُوَاكَبَة هذه التَّطَوُّرَات؛ كَيْ يبقى قادِرًا على القيام بالأدوار المَنُوطَة به؛ والجُمُود عند نقطةٍ ما سيُخْرِج هذه العَمَل عن مَسَاره، ويُضْعِف فَاعِليَّته.

المصادر و المراجع

أَوَّلًا: المصادر:

القرآن الكريم وعلومه:

1. القرآن الكريم.
2. جامع البيان في تأويل القرآن، المؤلف: محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، المحقق: أحمد محمد شـــاكر، الناشر: مؤسسة الرسالة، الطبعة: الأولى، 1420 هـ - 2000م.
3. تفســـير القرآن العظيم، المؤلف: أبو الفداء إســـماعيل بن عمر بن كثير القرشي الدمشـــقي (المتوفى: 774هـ)، المحقق: محمود حسن، الناشر: دار الفكر، الطبعة: الطبعة الجديدة 1414هـ/1994م.
4. أبو القاسم محمود بن عمرو بن أحمد، الزمخشريّ جار الله، "الكشَّاف عن حقائق غوامض التنزيل"، دار الكتاب العـــربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثَّالثة، 1407هـ، ص471.
5. فخر الدِّين الرازي، "مفاتيح الغيب"، دار الفكر - مصر، 1981م.
6. محمد الطاهر ابن عاشـــور، تفســـير التحرير والتنوير، مؤسَّسَة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2000م.

كتب الحديث النبوي:

1. مالك بن أنس، "المُوَطَّأ"، دار الفكر للطِّبَاعة والنَّشْر، بيروت، لبنان، الطبعة الرَّابِعَة، 1425ه.، الجزء الثاني، ص166.

2. مسند الإمام أحمد بن حنبل، المؤلف: أحمد بن حنبل، المحقق: شعيب الأرناءوط وآخرون، الناشر: مؤسسة الرسالة، الطبعة: الثانية 1420هـ، 1999م.
3. صحيح البخاري، الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه، المؤلف: أبو عبد الله محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة الجعفي البخاري، المحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، الناشر: دار طوق النجاة، الطبعة: الأولى 1422هـ.
4. صحيح مسلم، المؤلف: مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النيسابوري، الناشر: دار إحياء التراث العربي – بيروت، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، (د. ت).
5. سنن أبي داود، المؤلف: سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني الأزدي، الناشر: دار الفكر، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، (د.ت).
6. سنن الترمذي (الجامع الصحيح)، المؤلف: محمد بن عيسى أبو عيسى الترمذي السلمي، الناشر: دار إحياء التراث العربي – بيروت، تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون. (د.ت).
7. سنن النسائي، المجتبى من السنن، المؤلف: أحمد بن شعيب أبو عبد الرحمن النسائي، الناشر: مكتب المطبوعات الإسلامية – حلب، الطبعة الثانية، 1406 – 1986م، تحقيق: عبدالفتاح أبو غدة.
8. سنن ابن ماجه، المؤلف: محمد بن يزيد أبو عبدالله القزويني، الناشر: دار الفكر – بيروت، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي.
9. السنن الكبرى للبيهقي، المؤلف: أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي البيهقي، الناشر: مجلس دائرة المعارف النظامية الكائنة في الهند ببلدة حيدر آباد، الطبعة: الطبعة: الأولى ـ 1344 هـ.
10. مصنف ابن أبي شيبة، المصنف في الأحاديث والآثار، المؤلف: أبو بكر عبد الله بن محمد بن أبي شيبة الكوفي، الناشر: مكتبة الرشد – الرياض، الطبعة الأولى، 1409هـ، تحقيق: كمال يوسف الحوت.

السلسلة الصحيحة، المؤلف: محمد ناصر الدين الألباني، الناشر: مكتبة المعارف- الرياض. 1415هـ - 1995م.

كتب شروح الحديث:

1. فتـــح الباري شرح صحيح البخاري، المؤلف: أحمـــد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي، الناشر: دار المعرفة – بيروت، 1379هـ.
2. المفهم لما أشـــكل من تلخيص كتاب مســـلم، المؤلف: أبو العباس أحمد بن عمر بن إبراهيم القرطبي، دمشـــق - بيروت، دار ابن كثـــير، الطبعة: الأولى، 1417 هـ - 1996م.ط
3. أبو الوليد ســـليمان بن خلف بن سعد بن أيوب بن وارث التجيبي القرطبي الباجي الأندلسي، "المنتقى في شرح المُوَطَّأ"، مطبعة الســـعادة، مصر، الطَّبْعَة الأُولَى1332 هـ، ص772.
4. غريب الحديث، المؤلف: أبو ســـليمان حمد بن محمد بـــن إبراهيم بن الخطاب البستي المعروف بالخطابي، الناشر: دار الفكر – دمشق، 1402 هـ - 1982م.

كتب الفقه:

1. إبراهيم بن محمد بن مفلح، المبدع، الناشر: المكتب الإسلامي- بيروت- لبنان، سنة النشر: 1400ه.
2. أبو العباس شهاب الدِّين أحمد بن إدريس بن عبدالرحمن المالكيّ الشهير بالقرافيّ، "الذَّخِيرَة"، دار الغرب الإسلاميّ، بيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1994م.
3. أبـــو زكريا محيي الدِّين يحيى بن شرف النَّـــوَوِيّ، "المَجْمُوع شَرْح المُهَذَّب"، دار الفكر، دمشق، سوريا.
4. أبو عبيدٍ القاسم بن ســـلام بن عبدالله الهروي البغداديّ، "الأموال"، دار الهدي النبوي، مصر، 2007م.
5. أحمد الدَّرْدِير، محمد عرفة الدُّسُوقِيّ، محمد عليش، "حاشية الدُّسُوقِيّ على الشرح الكبير"، دار إحياء الكتب العَرَبِيَّة.

6. أحمد بن محمد بن أحمد الدَّرْدِير، "الشَّرح الصَّغِير"، دار المعارف، القاهرة، مصر، الجُزْء الأَوَّل، ص581.
7. جمال الدِّين الروميّ البابرتيّ، "العناية شرح الهداية"، دار الفكر، دمشق، سوريا.
8. عبدالرحمن الجزيري، "الفقه على المذاهب الأربعة"، دار الإرشاد للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
9. عبدالله بن محمود بن مودود الموصليّ البلدحيّ، "الاختيار لتعليل المختار"، مَطْبَعَة الحَلَبِيّ، القاهرة، مصر، 1937م.
10. محمـــد بن أحمد الخطيب الشربينيّ الشَّـــافِعِيّ، "مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج"، دار الكُتُب العلميَّة، بيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1994م.
11. محمد بن أحمد بن أبي ســـهل شـــمس الأئمة السرخسيّ، "المبسوط"، دار المعرفة، بيروت، لبنان، 1993م.
12. محمَّد بن محمَّد الغزالي، "إحياء علوم الدين"، دار إحياء التراث العربيّ، بيروت، لبنان، الطَّبْعَة الأُولَى، 1990م.
13. موسى الحجاوي أبو النجا، "الإقناع في فقه الإمام أحمد بن حنبل"، ت: عبداللطيف محمد موسى السبكيّ، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
14. مُوَفَّق الدِّين ابن قُدَامَة المَقْدِسِيّ، "المغني"، مكتبة القاهرة، القاهرة، مصر، 1986م.

كتب التاريخ الإسلامي:

1. تاريخ الطبري = تاريخ الرسل والملوك، المؤلف: محمد بن جرير بن يزيد بن كثير بن غالب الآملي، أبو جعفر الطبري، الناشر: دار التراث – بيروت، الطبعة: الثانية - 1387 هـ.
2. ســـير أعلام النبلاء (7/ 183)، المؤلف: شمس الدين أبو عبد الله محمد بن أحمد بن عثمان بن قَايْماز الذهبي (المتوفى: 748هـ)، المحقق: مجموعة من المحققين بإشراف الشيخ شعيب الأرناءوط، الناشر: مؤسسة الرسالة، الطبعة: الثالثة، 1405 هـ/ 1985م.

3. البداية والنهاية، المؤلف: أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي البصري ثم الدمشقي، الناشر: دار الفكر، 1407هـ - 1986م.
4. ابن الجوزي، "تاريخ عمر بن الخطاب"، دار المعرفة للطِّبَاعَة والنَّشْر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص185.
5. أبو مُحَمَّد المصريّ عبدالله بن عبدالحكم؛ "سيرة عُمَر بن عبدالعزيز على ما رواه الإمام مالك بن أنس وأصحابه"، تحقيق: أحمد عبيد، عالم الكتب، بيروت، لبنان، الطبعة السَّادِسَة، 1984م.

الموسوعات والفتاوى:

1. أحمد بن حمد الخليلي، "الفتاوى"، صادر عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، 2003م.
2. تقي الدِّين أبو العباس أحمد بن عبدالحليم بن تيمية الحرانيّ، "مجموع الفتاوى"، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة المنورة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 1416هـ/1995م.
3. عبدالعزيز بن عبدالله بن باز، "مجموع الفتاوى"، ت: محمد بن سعد الشويعر، دار القاسم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 1420ه، الجزء 14، ص 14.
4. محمد بن صالح عثيمين، "فتاوى نور على درب"، جَمْع وإعداد فايز موسى أبو شيخة، دار المناهج للنَّشْر والتوزيع، المدينة المُنَوَّرَة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، 2014م، 29/206.
5. المَوْسُوعَة الفِقْهِيَّة الكويتيَّة، سلسلة فِقْهِيَّة محكمة صادرة عن وزارة الأوقاف والشئون الإسْلامِيَّة - الكويت، عدد الأجزاء: 45 جزءًا، الطبعة الثانية، طبعة دار السلاسل، 1404 - 1427 هـ.

كتب اللغة:

1. لسان العرب، المؤلف: محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، الناشر: دار صادر - بيروت، الطبعة الثالثة، 1414 هـ.
2. تـــاج العروس من جواهر القاموس، المؤلـــف: محمد بن محمد بن عبد الرزاق المرتضى الزبيدي، الكويت، الطبعة الثانية، 2008م.
3. المعجم الوســـيط، إبراهيم مصطفى، أحمد الزيـــات، حامد عبدالقادر، محمد النَّجَّار، القاهرة، مصر، 1960م.
4. تـــاج العروس في جواهر القاموس، محمـــد بن محمد بن عبدالرزاق الزبيدي، دار الهداية.

ثانيًا: المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. أبـــو عبدالله محمد بن محمد بن عبدالملك الأنصـــاري الأوسي المراكشي، "كتاب الذيل - السفر الخامس"، دار الثقافة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1965م.
2. أبو زيد، كمال خليفة، حســـين، أحمد. "دِرَاسَات النَّظَرِيَّة والتَّطْبِيقِيَّة في مُحَاسَبَة الزَّكَاة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريَّة، مصر، 2002م.
3. الأشـــقر، عمر سليمان، وآخرون. "أبحاث فِقْهِيَّة في قضايا الزَّكَاة المعاصرة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 2004م.
4. بن بشـــكوال أبو القاســـم خلف بن عبدالملك. "الصِّلَـــة في تاريخ أئمة الأندلس"، تحقيق: عزت العطار الحســـيني، مكتبة الخانجي، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1950م.
5. الحطاب، أبو زكريا. شرح ألفاظ الواقفين والقِسْمَة على المُسْتَحِقِّينَ، مكتبة المسجد النَّبَوِيّ، د. ت.

6. حســين، محمد كامل. أدب مصر الإسْــلامِيَّة، دار أقلام عربيــة للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2017م.
7. الحوراني، ياسر عبدالكريم. "الغرب والتَّجربة التنمويَّة للوَقْف"، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2006م.
8. رضا، محمد رشيد. ذو النُّورَيْنِ عثمان بن عَفَّان، دار القلم للنشر (بيروت - لبنان)، ط1، 1997م.
9. الزعبي، أميرة. الزاوية 360، مكتبة الكويت الوطنيَّة، 2015م.
10. السَّمَّان إســماعيل بن علي بن الحســن. مختصر كتاب الموافقة بين أهل البيت والصحابة، دار الكتب العِلْمِيَّة (بيروت - لبنان)، 1999م.
11. السعدي، عبدالرحمن بن ناصر. بَهْجَة قلوب الأبرار وقُرَّة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، الطبعة الرَّابِعة، وزارة الشؤون الإسْلامِيَّة السُّعوديَّة، 2002م.
12. الشنقيطيّ، محمد الأمين. "مذكرة في أصول الفقه"، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المُنَوَّرَة، المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة، الطبعة الخامسة، 2001م.
13. عوض، بدوي عبداللطيف. "النظام المالي الإســلامي المقــارن"، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة، مصر، 1972م.
14. العموش، بسام علي. مراجعات في الفكر الإسْلامِيّ، شركة دار الأكَادِيمِيُّونَ للنشر والتوزيع (الأردن)، 2015م.
15. عمارة، محمد. قاموس المصطلحات الاقتصاديَّة، دار الشروق، القاهرة.
16. علوش، زياد عبود. لبنان التنمية آفاق وتَحَدِّيَات: أبعاد تنمويَّة ورؤية إنْسَــانِيّة، دار الفارابي للنشر (بيروت-لبنان)، ط1، 2014م.
17. عبوي، زيد منير. الإدارة واتِّجاهاتها المعاصرة، دار دجلة للنَّشر، 2007م.
18. العَمَــل المَدَنيّ والخَيْرِيّ والأوقاف والتَّطَوُّع، برنامج زمالة العَمَل الخَيْرِيّ والمَدَنِيّ الأُورُوبِّيّ العَرَبِيّ، 2013م.
19. الغفيلي، عبداللــه بن منصور. نوازل الزَّكَاة، النــاشر: دار الميمان - بنك البلاد، السعودية، 2008م.

20. الفوزان، صالح بن محمد. اســـتثمار أموال الزَّكَاة ومـــا في حُكْمِهَا من الأموال الواجبة حقًّا لله تعالى، بحث ماجستير. مدينة النشر: الرياض- السُّعُودِيَّة، دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، (1329ه /2005م).
21. القصبي، عبدالغفّار رشاد. مناهج البحث في علم السِّياسَة، مكتبة الآداب، القاهرة، 2004م.
22. القدومي، عيسى محمد صوفان. أُسُـــس العَمَل الخَيْرِيّ وفُنُون تســـويقه، مكتبة الكويت الوطنيَّة، 2009م.
23. القرضاوي، يوسف. أصول العَمَل الخيريّ في الإسلام في ضوء النُّصُوصِ والمقاصد الشَّرْعِيَّة، القاهرة، دار الشروق، 2008م.
24. المرجوشي أيتن محمود. تقييم الأداء المُؤَسَّـــسِيّ في المُنَظَّمَات العَامَّة الدوليَّة، دار النشر للجامعات.
25. كردي، أحمد السيد. مهارات إدارة العَمَل الخيريّ، مُؤَسَّسَة الهادي للطباعة والنشر، القاهرة، 2011م.
26. الهواري، ســـيد. "الاســـتثمار والتمويل طويل الأجل"، مكتبة جامعة عين شمس، مصر،1978م.
27. النعيم، عبدالله علي. العَمَل الاجتماعيّ التَّطَوُّعيّ مع التركيز على العَمَل التَّطَوُّعيّ في المملكة العربيَّة السُّـــعوديَّة، المملكة العربيَّة السُّعوديَّة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة، 2002م.
28. وهبة، مراد. المعجم الفَلْسَـــفِيّ: معجم المصطلحات الفلســـفيَّة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

البحوث والدراسات

1. أبـــو عليان، محمد إبراهيم. العَمَل الخـــيريّ ودوره في تنمية المجتمع من منظور إسْلامِيّ، رسالة ماجستير، كليَّة التجارة، الجامعة الإسْلامِيّة بغزة، 2014م.

2. بركات، وجدي محمد. "تفعيل الجمعيَّات الإنْسَــانِيَّة التَّطَوُّعِيَّة في ضَوْء سياسات الإصلاح الاجتماعيّ بالمجتمع العربيّ المُعاصِر"، المؤتمر العلميّ الثامن عشر: كُلّيَّة الخدمة الاجتماعيَّة، جامعة حلوان، مصر، 2005م.
3. الجيوسي، يوسف سعادة ومحمد. المُبَادَرَات والمشاريع الشَّبابيَّة، سلسلة أدِلَّة منظومة الشَّبَاب العربيّ، الأكاديميَّة الدوليَّة للقيادة، تاريخ الزيارة 23 فبراير 2019، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/ScnfbK
4. جاه، محمد ســعيد. المبادئ العامَّة لاســتراتيجيَّة العَمَل الإنْسَــانِيّ، مَجَلَّة الوَعْي الإسلاميّ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلاميَّة، الكويت، عدد: 416، 2000م.
5. الحــربي، عبدالله بن محمد الحجيلي. بئر رومــة، بحث مقدم إلى كليَّة الشريعة بالجامعة الإسْلامِيَّة، يوليو 2003م.
6. الحمادي، عليّ مجيد. "فلســفة العَمَل التَّطَوُّعِيّ ومتلازمة الأمن والتَّنْمِيَة"، مَجَلَّة شؤون عربيَّة، العدد 17، 2004م، تاريخ الاطلاع 27 أغسطس 2018م.
7. الخزرجي، قُصَيّ إســماعيل. دور المرونة التنظيميَّة وانعكاســاتها في الاستجابة لتحقيــق مُتطلَّبات الأداء العاليّ، مجلة العلــوم الاقتصاديَّة والإدَارِيَّة، العدد 94، المجلــد 22، 2016م، تاريخ الزيارة 30 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/afuiN
8. الزيــن، غدير برنس عضوب. اتِّجاهات المرأة نحو العمَــل التَّطَوُّعِيّ، مجلَّة كُلِّيَّة التربيــة، جامعــة الأزهر، 2016م، تاريخ الزيارة 10 مــارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/AF7Dy
9. العنزي، أحمد باجي. "المُسْــتَجَدَّات الفِقْهِيَّة في مَــصْرِف العاملين على الزَّكَاة"، إصدارات وزارة العدل والشؤون الإسْــلامِيَّة والأوقاف، الكويت، الندوة السابعة والعشرون لقضايا الزَّكَاة المعاصرة، 2020م.
10. عبدالرحمن، شعبان. "هكذا يتعرَّض العَمَل الإغَاثِيّ الإسلاميّ للضغوط السِّيَاسِيَّة: العَمَل الإغَاثِيّ والسِّياسَة"، جريدة الوسط البحرينيَّة، العدد: 862، 14 يناير، 2005م.

11. الشيخ التيجاني صابون محمد، بحث توظيف الزَّكَاة في مشاريع ذات ريع بتمليكٍ فَرْدِيّ للمســـتحِقِّينَ، قُدِّمَ ونُوقِشَ بمَجْمَع الفِقْه الإسلاميّ في دورته الثالثة، مَجَلَّة مَجْمَع الفِقْه الإسلاميّ، العدد الثالث: 1 /نقلًا عن مَجَلَّة شؤون الزَّكَاة العدد الثاني.
12. الرميح، يوسف بن احمد مناقش. مدى فاعليَّة العَمَل الخَيْرِيّ والتَّطَوُّعي في خفض الطَّلَب على المخدرات، جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنيَّة، 2014م، تاريخ الزيارة 27 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/FPptH
13. العصفور، عبدالرحمن بن محمد بن ســـعيد. اســـتثمار مال اليتيـــم.. المَشْرُوعِيَّة والضَّوَابِطُ والمَسْـــؤُولِيَّة، بحث مُقَدَّم للمؤتمر السُّـــعُودِيّ الأَوَّل لرعاية الأيتام في المملكة العَرَبِيَّة السُّعُودِيَّة- (1432ه/ 2011م).
14. عبدالعال، عبدالرحمن. مبدأ التدخُّل الإنْسَانِيّ في ضوء التَّغَيُّر في هيكل النِّظَام الدوليّ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كليَّة الاقتصاد والعلوم السياسيَّة، جامعة القاهرة، 2008م.
15. العثيمـــين، عبدالرحمن محمد بن صالح. بناء المُنَظَّمَات الخَيْرِيَّة وأدائها، رســـالة دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز (السُّعوديَّة)، 2013م.
16. الرواحنة، عليّ جمعة. الوَعْي الإغَاثِيّ في الشريعة الإسْلامِيّة وتطبيقاته الإنْسانيَّة، بحث مقدَّم في المؤتمر الـــدوليّ الثالث لكليَّة الشريعة والقانون جامعة آل البيت (الأردن)، 2014م.
17. الطريف، غادة بنت عبدالرحمن. إســـهام برامج العَمَل الخَيْرِيّ في تحقيق التنمية المســـتدامة، مَجَلَّة الجامعة الإسْلامِيّة للبحوث الإِنْســـانيَّة، مُجَلَّد 27، عدد2، غزة، فلسطين. 2019م.
18. مرجان، مجاهد علي محمد. فَعَالِيَّة العلاقات العامَّة في مُؤَسَّسَات العَمَل الخيريّ، رســـالة دكتوراه، كليَّة الدراســـات العليا، جامعة أم درمان الإسْلامِيّة (السودان)، 2016م.
19. عبدربه، مجدي محمد مصطفى. التَّحَدِّيَات الإدَارِيَّة الَّتِي تواجه الجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّة وسبل مواجهتها، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 2014م، تاريخ الزيارة 30 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/i7cD3

20. الجفيري، محمد حســـن الملا. القواعد والضَّوابِط الفقهيَّة المنظِّمة للعمل الإِغاثيّ وتطبيقاتها، مجلة الجامعة الإسْـــلاميّة للدِّراسات الشرعيَّة والقانونيَّة، مجلد 28، عدد 1، 2020م.
21. الدغمي، محمد راكان، العمري، محمد علي. الوَقْف ودوره في تمويل عمل الإغاثة الإِنْســـانيَّة، ورقة بَحْثِيَّة مُقَدَّمَة لأعمال المؤتمـــر الثالث لكُلِّيَّتَيْ الشريعة والقانون لجامعة آل البيت، المنعقد في الفترة من 18-17 يونيو 2014م.
22. مهدي، محمد صالح جواد. العَمَل الخَيْرِيّ دراســـة تأصيليَّة تاريخيَّة، مَجَلَّة سر من رأي، المُجَلَّد 8، العدد 30، 2012م.
23. شبير، محمد عثمان. استثمار أموال الزَّكَاة.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة، مَجَلَّة دراسات الجامعة الأرْدُنِيَّة، ج2.
24. شـــبير، محمد عثمان. اســـتثمار أموال الزَّكَاة، مَجَلَّة دراسات الجامعة الأردنيَّة، المجلد الحادي والعشرون (أ)، العدد 5، 1994م.
25. الطَّرِيف، غادة. إســـهام برامج العَمَل الخَيْرِيّ في تحيق التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة، مَجَلَّة الجَامِعَة الإســـلاميَّة للدِّرَاسَات الإنْسَانِيَّة، 2019م، تاريخ الزيارة 8 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Jl7iM
26. العامري، محمد علي. الإغاثة الإسْـــلامِيّة ومقاصد الشريعة (مَقْصِدًا حفظ الدِّين والنَّفْس)، جامعة آل البيت، المؤتمر الدَّوْليّ الثالث لكُلِّيَّة الشريعة والقانون، 2014م.
27. الشهراني، معلوي بن عبدالله. العَمَل التَّطَوُّعيّ وعلاقته بأمن المجتمع، جامعة نايف للعلوم الأمنيَّة، الرياض، 2006م.
28. حَنَفي عَلِيّ، خَالِد. "الأَبْعادُ السّياسيّةُ للمُســـاعَداتِ الإنْسانيّةِ في أَفْريقيا". المَرْكَزُ الدَّوْليُّ للدِّراساتِ المُسْتَقْبَلِيّةِ والإِسْتِراتيجيّةِ، 2008م.
29. معلوف، ســـمير أحمد. الصُّورَة الذِّهْنِيَّة: دراســـة في تَصَوُّر المعنى، مجلَّة جامعة دمشـــق، 2010م، تاريخ الزيارة 14 مـــارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/X60nR

30. كلثوم، وهَّابي. التَّسْــويق في المُنَظَّمَات غير الهَادِفَة للرِّبح، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتِّجَاريَّة وعلوم التســيير، 2011م، تاريخ الزيــارة 3 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: hyyps://cut.us/BEOjF
31. محمد بن عامر عبدالحميــد مظاهري، واقع العَمَل التَّطَوُّعِيّ في المملكة العربيَّة السُّــعوديَّة والدَّوْر الإِعْلامِيّ المأمول لتنميته.. دراسة وصْفِيَّة نَقْدِيَّة، مَجَلَّة جامعة طيبة: العلوم التربويَّة، العدد 4، ص 201، 2016م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/LYUK5
32. بومخلــوف، محمد. التَّوْطِين الصِّنَاعِيّ وقضاياه المعــاصرة، الفِكْرِيَّة والتَّنْظِيميَّة والعُمْرانِيَّة والتَّنْمَوِيَّة والتَّحَضُّر، جامعة الجزائر، 2001م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ogvYn
33. شبير، محمد عثمان. استثمار أموال الزَّكَاة.. رؤية فِقْهِيَّة معاصرة، مَجَلَّة دراسات الجَامِعَة الأردنيَّة، ج2،ص522، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lmuWB
34. عبدالكريم، لطيف. محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التســيير، 2018م، تاريخ الزيــارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/GZhgG
35. شنكامة، الزهرة. رســالة ماجستير تسيير الكفاءات البشريَّة في المؤسَّسَة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 17 يونيو 2013م، تاريخ الزيارة 5 أغســطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Kmot2a
36. فريحات، رَاشِــد نَاجِي. دور وســائل الإعلام الأردنيَّة في تَشْكِيل الصُّورَة الذِّهنِيَّة لمجلس النُّوَّاب الأردنيّ لدى الشَّــبَاب الجَامِعِيّ، رســالة ماجستير، كُلِّيَّة الصَّحافة والإعلام، جامعة البتراء، 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/aKUKD
37. عبدالقــادر، أحمد محمد. "أثر الصدقــات على الحياة العامة في بلاد الأندلس"، جامعة الأنبار، كلية الآداب، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد السادس، يناير 2019م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/tWyVh

38. الكردي، حســـن محمد إبراهيم. الفقه المقاصــــدي عند الإمام عمر بن الخطاب، رسالة مُقَدَّمَة لنيل درجة الماجستير، جامعة الإمام الأعظم بالعراق، 2007.
39. النَّجَّـــار، عبدالهادي بن عليّ. "إدارة وتنمية الموارد البشريَّة بالمُنَظَّمَات الإنْسَـــانِيَّة، الإدارة والهيكل الإداريّ في العَمَل الإنْسَـــانيّ والمتطوِّعُون في الجمعيَّات الإنْسَانِيَّة وتطوير الموارد البشريَّة، مع الإشارة إلى البُعْد الإسلاميّ. وأهَمِّيَّة التَّدريب في العمَل الإنْسَانيّ وتقييم دور المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة في مجالات التَّنْمِيَة البشريَّة"، مَجَلَّة البحوث القانونيَّة والاقتصاديَّة، كليَّة الحقوق جامعة المنصورة، مصر، العدد: 47، 2010م.
40. مُحمَّـــد أَحْمَد، مُحَمَّد عَبْداللَّـــه. "أَثَرُ النُّظُمِ الإداريّةِ عـــلى أَداءِ مُنَظَّماتِ العَمَلِ الإِنْسانيِّ". جامِعةُ السُّودانِ للعُلُومِ والتِّكْنولوجيا. 2007م.
41. التوم عَلِيّ، فاطِمة ســـالِم. "دَوْرُ التَّمْويلِ في تَحْقيقِ أَهْدافِ العَمَلِ الإِنْســـانيِّ في السُّودانِ". مَنْشوراتِ جامِعةِ أَفْريقيا العالَمِيّةِ، 2019م.
42. اليحيى، بن إبراهيم يحيى. العلاقـــات العامَّة والعَمَل الخيريّ، بحث مُقدَّم للقاء السنويّ الخامس للجهات الخَيْرِيَّة بالمنطقة الشرقيَّة، 2008م.

مواقع الإنترنت

1. أبو عَجيب، لِقَاء. آليّاتُ ووَســـائِلُ حِمايَةِ العَمَلِ الإِنْسانيِّ بين النَّظَرِيّةِ والتَّطْبيق. إِصْداراتُ المَعْهدِ الإِسْكندنافيّ لحُقُوقِ الإِنْسانِ، أغسطس 2014م.
2. الحيدريّ، إبراهيم بن سليمان. تجربة بريطانيا في إدارة العَمَل الإنْسَانيّ، مَجَلَّة البيان السُّـــعوديَّة، يونيو 2006م، تاريخ الزيـــارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Y2f9oG.
3. غرايبة، إبراهيم. العُنْف والسِّياسَة والعَمَل الإنْسَانيّ، موقع قناة الجزيرة، 2006م، تاريخ الزيارة 10 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/538UR
4. اتِّســـاعُ النداءات الدُّوَليَّة لإنقاذ المُحَاصَرينَ بالفلوجة، موقع الجزيرة، 8 أبْريل 2016م، تاريخ الزيارة 2017-1-25م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/XJWBSZ

5. الإحســـان إلى غير المسلمين وأَثَرُهُ في الدَّعْوَة إلى الله، موقع طريق الإسلام، 20 ســـبتمبر 2003م، تاريخ الزيارة 30 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2oPcX
6. باميري، دانيال. اللَّجْنَـــةُ الدَّوليّةُ للصَّلِيبِ الأَحْمَر: تاريخٌ من العَمَلِ الإِنْســـانيّ لمَنْظُومةٍ تُواجِه تَحدِّي الزَّمَن. مَجلّة العَمَل الإِنْســـانيّ، المَرْكز الإِقْليميّ للإعلام، العَدَد 56، أبريل 2019م.
7. السَّلام والكَرامة والمُساواة على كَوْكب يَنْعَم بالصِّحّة. مُنظَّمة الأُمم المُتَّحدة. مُتاحٌ على الرّابِطِ: https://cutt.us/TT1GR
8. الصَّدَمات المُناخيّة: المَخاطِر والضَّعْف في عالَم مُتفاوِت. تَقْرير التَّنْميَة البَشَريّة 2007 – 2008م. مُنظَّمة الأُمم المُتَّحدة.
9. كردي، أحمد الســـيد. العَمَل الخَيْرِيّ ودوره في تنميـــة المجتمع، كنانة أونلاين، موسوعة الإسلام والتنمية، د. ت، تاريخ الزيارة 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/06K6N2
10. النَّجَّار، أحمد فتحـــي. الذَّكاء الاصْطِنَاعِيّ وتوظيفه في المُنَظَّمَات غَير الرِّبْحِيَّة، موقـــع مُزْن لِتقْنِيَة القطاع غير الربحيّ، 4 أبريل 2018م، تاريخ الزيارة 5 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/dlXEr
11. حَسَـــن، جوني. المُنظَّمات غير الحُكوميّة وانْعِكاســـها عـــلى الواقع الاقتِصاديّ والاجتِماعيّ في لُبْنان، مَجلّة الدِّفاع الوَطنيّ اللُّبناني، يوليو 2014م، العدد 89.
12. النجار، أحمد فتحي. من مشـــاهد تَطَوُّع صحابة النَّبِيّ -صلى الله عليه وســـلم- وعطاياهـــم، موقع مـــداد، د. ت، 7 مايو 2017م، مُتَاح عـــلى الرَّابِط: goo.gl/t1ImC9
13. إدانة دوليَّة لاســـتهداف بعثة مينوســـكا والمَدَنِيِّينَ ومُوَظَّفي الإغاثة بجمهوريَّة إفريقيا الوســـطى، الموقع الرسميّ لأخبار الأمم المُتَّحِدَة، 16 مايو 2017، تاريخ الزيارة 11 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ssRZY

14. الأدوار الوظيفيَّـــة لمجالس الإدارات في المُنَظَّـــمَات غير الرِّبحِيَّة، المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، 30 أكتوبر 2013م، تاريخ الزيارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/6nd53q.
15. آرش دو زوي: مُنَظَّمَة إنْسَـــانِيَّة فرنســـيَّة غير حكوميَّة، أَعْلَنَتْ عن نشـــاطها في إندونيســـيا عام 2004م، أحدثت ضَجَّة إعلاميَّة كبيرة عَقِبَ تورُّطها بتهريب مِئَة طفل تشادِيّ وسُـــودانِيّ إلى فرنسا، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KGIzy
16. اسْـــتِراتِيجِيَّة الأُمَم المُتَّحِدَة في الحدِّ من الكَوارِث، الأمم المُتَّحِدَة، 2008م، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PltG0
17. استئصال الأضاحي في الغوطة الشَّرقِيَّة، موقع اقتصاد، 1 أكتوبر 2014م، تاريخ الزيارة 2 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/gs2dZ
18. ملكاوي، أســـماء. حَالَة العَالَم الإسْلامِيّ - أرْقَامٌ ومُؤَشِّرَاتٌ، موقع قناة الجزيرة، تاريخ الزيارة، 20 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/TSz6y
19. سارية، أصيل. اليمن: إغاثة فاسِدَة بإشراف أُمَمِيّ، موقع فايس، 2 يوليو 2019م، تاريخ الزيارة 24 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/2FTzw
20. ألبرت غنزاليس فاران، إيصال الإغاثة الإنْسَانيَّة، الموقع الرَّسْمِيّ للأمم المُتَّحِدَة، د. ت، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Vy7JuJ
21. إبراهيم، أمجد. فســـاد يزكم الأنوف 30% من دخـــل الزَّكَاة لـ العاملين عليها، موقع سودانيون أونلاين، 25 مايو 2004م، تاريخ الزيارة 13 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/serVN
22. ميلاد، أنطون. اليوم العالميّ للعَمَل الإنْسَانِيّ، صحيفة وطنيّ، 20 أغسطس 2014م، تاريخ الزيارة 24 يوليو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/naTvrF
23. مطـــاوع، أنمار. العَمَل التَّطَوُّعِي في الدِّفَاع المَدَنِيّ، صحيفة عكاظ، 8 ســـبتمبر 2013م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/pgAnbI

24. أوليه.م.يامين، الأوقاف الإسْـــلامِيَّة أثرها ودورها في المجتمع الإسْلامِيّ، موقع مســـتودع أبحاث إندونيســـيا، آخر زيارة في 24 يونيو 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/BiiQA.
25. إيصال الإغاثة الإنْسَـــانِيَّة، الموقع الرسميّ للأمم المُتَّحِدَة، آخر زيارة في 27 يونيو 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/L4GkV.
26. فوكس، إيموجين. المُنَظَّمَات الإنْسَانِيَّة تُواجِه عاصفة من الانتقادات، موقع سويز إنفـــو، 13 مارس 2018م، تاريخ الزيـــارة 25 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PUZgI
27. البحرية الملكيّة تُطوِّر مَرْكَبَات مُسَـــيَّرَة عَامِلَة بالذَّكاء الاصْطِنَاعيّ لإزالة الألغام، موقع الأمن والدِّفَاع العربيّ، 29 يونيه 2019م، تريخ الزيارة 11 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/UZm9L
28. برعاية مايكروســـوفت، قطَر الخيريَّـــة تُنَظِّم مؤتمر التكنولوجيا السَّـــحابيَّة للمُنَظَّمَات غير الرِّبحيَّة، موقع لوســـيل، 6 ديســـمبر 2017م، تاريخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Wmc8w
29. بناء العَمَل المُؤَسَّسِيّ الإنْسَانيّ يعتمد على الاستراتيجيَّة في تحقيق نجاحاته، جريدة الاقتصاديَّة، تاريخ الزيارة 31 يوليو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Fqrsbd
30. بيث بريـــز، كيفيَّة اختيار المُتَبَرِّعِينَ للمُؤَسَّسَـــات الخَيْرِيَّة، جامعة كينت، مركز التَّصَدُّق والأعمال الخيريَّة، 2010م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/QOKkr
31. التأهُّب للكوارث تحقيقًا للاســـتجابة الفَعَّالة، إطار عمل هيوغو، مجموعة الإرشـــادات والمُؤَشِّرَات لتنفيذ الأولويَّة الخامسة من إطار عمل هيوغو، مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، جنيف 2008م، تاريخ الزيارة 24 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/pE6Jc
32. التأهُّـــب للكوارث تحقيقًا للاســـتجابة الفَعَّالة، إطار عمـــل هيوغو، مجموعة الإرشـــادات والمُؤَشِّرَات لتنفيذ الأولويَّة الخامسة من إطار العمل، مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِـــدَة، نيويورك وجنيف 2005م، تاريخ الزيارة 25 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/VpoUl

33. التصوير الفُوتُوغرَافِيّ وسيلة للتوثيق ومُتَنَفَّس للأطفال السُّوريِّينَ اللَّاجِئِينَ في الأردن، الموقع الرَّسْمِيّ لمُنَظَّمَة اليونيسيف، 18 أبريل/نيسان 2013م، تاريخ الاطلاع 29 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/mpmgK

34. تقرير اللَّجْنَة رفيعة المستوى عن التَّمويل الإنْسَانِيّ المرفوع إلى الأمين العَامّ للأُمَم المُتَّحِدَة، ديسمبر 2015م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/07Rvv

35. تقرير حالة التَّطَوُّع في العالم، الصادر عن الأمم المُتَّحِدَة عام 2015م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/IAAxY

36. تقرير سنداي، إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القُدْرَة على مُجابَهَة الكوارث في المستقبل، البنك الدَّوليّ للإنشاء والتعمير، 2018م، تاريخ الزيارة 16 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/GSZs5

37. تقرير مُمَثِّل الأمين العَامّ المعنيّ بحقوق الإنسان للمُشَرَّدِينَ داخليًّا، الجمعيَّة العامَّة للأمم المُتَّحِدَة، الدَّوْرة الثالثة عشرة لمجلس حقوق الإنسان، يَونيو 2010م، ص ص 105-56، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/3WqYP2

38. تمويل المُنَظَّمَات الدوليَّة غير الحُكُومِيَّة، صحيفة إيلاف الإلكْتِرُونِيَّة، 2017م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/67M8k

39. ثلثا اللاجئين في العالم يأتون من خمس دول"، موقع قناة الجزيرة مباشر، 26 يونيو 2019م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/p85Ay

40. ثَوْرَة المُسَاعَدَات الدِّينيَّة في العَالَم الإسْلامِيّ، موقع شبكة آرين للأنباء الإنْسانيَّة، دُبَي، 1يونيو 2020م، تاريخ الزيارة 20 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/onmXi

41. الحرمي، جابر & دفع الله، محمد. "قطر الأولى عالميا في العَمَل الخيري والإنْسانيّ"، 5 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/9Xgz

42. الجاسم، جاسم، "تمويل العَمَل الخيري.. الأزمة والحل"، صحيفة الراية، 8 فبراير 2013م، تاريـــخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/pEDno
43. جيان فرانسيســـكو كوستانيني وآخرون، دراسة مَسْحِيَّة تَحْلِيلِيَّة لِمُنَظَّمَات المجتمع المَدَنيّ في الأراضي الفِلِسْطِينِيّة المُحْتَلَّة، التقرير النِّهائِيّ، جامعة ولاية كولورادو، كلية الاستدامة البيئية العالَميَّة، 2011م، تاريخ الزيارة 19 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Ra03t
44. جيرمي ســـكوت جوينت، "منعطف خطير للجمعيات الخيرية في العالم"، موقع بي بي سي عربي، 16 أكتوبر 2003م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/kh7Hv
45. جيهان ترزي & إيشتفان بوشتا، استعراض المخاطر المؤَسَّسِيَّة في منظومة الأُمَم المُتَّحِدَة، الإطار المرجعيّ، وحدة التفتيش المشتركة، جينيف، 2010م، تاريخ الزيارة 25 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/epjEC
46. إبراهيم، حسام العيســـوي. الوقف الإِسْلامِيّ من روائع حضارتنا، شبكة الألوكة الشرعية، 12 ديســـمبر 2012م، تاريخ الزيارة 8 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/whW7SB
47. عفَّانة، حســـام. حكم استثمار أموال الزَّكَاة، شبكة يسألونك، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/j6YaK
48. حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في الحماية الاجتماعيَّة، موقع المُفَوَّضِيَّة الدوليَّة لحقوق الإنســـان، 26 يونيو 2011م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/5dYbN3
49. حقوق الإنسان في مُخَيَّمَات اللَّاجِئِينَ بتندوف، مُنَظَّمَة هيومان رايتس ووتش، 18 أكتوبر 2014م، 13 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/vzW5Bw
50. الوابل، خالد. الأثر الاقتصاديّ للعَمَل الإنْسَانيّ والتَّطَوُّعِيّ، موقع العربيَّة، 9 يونيو 2016م، تاريـــخ الزيارة 6 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/FDFPm

51. تركاوي، خالد. "اقتِصَادِيَّات الحرب في ســـوريا – التَّمْويل والعلاقات التِّجاريَّة البَيْنِيَّة للقُوَى المُتَصَارِعَة في ســـوريا"، جُسُور للدِّرَاسَات، نوفمبر 2018م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/RE6yd
52. منصور، خلود. حماية كرامة السُّورِيِّينَ المُهَجَّرِينَ، نشرة الهجرة القسريَّة، فبراير 2018م، تاريـــخ الزيارة 24 فبراير 2020م، مُتَـــاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3Doik
53. عدوي، محمد أحمد عليّ. دراســـة القطاع الإنْسَانيّ والاستقرار السِّيَاسِيّ، المركز الدوليّ للأبحاث والدِّراسَـــات. مداد، العام 2009م، تاريخ الاطلاع 28 أغسطس 2018م، نسخة إلكترونيَّة مُتَاحَة على الرَّابِط: https://goo.gl/5REZvU.
54. دانيـــال، جورج. علم النَّفْس وجَمْع التَّبَرُّعَات، جامعة أكســـفورد، 2020م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/UAYsJ
55. دليل المُســـاعَدَات القَانُونِيّة للأطفال ومُنَظَّمَات حقوق الطفل، المملكة المُتَّحِدَة، الشبكة الدُّوَلِيَّة لحقوق الطفل، 2012م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/YTioOL
56. الذكاء الاصْطِنَاعي لخِدْمَة الإِنْسانيَّة والعالَم، الموقع الرسميّ لشركة مايكروسوفت، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lJrZ1
57. السكران، راشد. مشروعات «إفطار صائم» بين الأجر والهَدْر، جريدة الرياض، 16 يونيـــو 2016م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Kb72c
58. الرِّعايَة التَّرْبَوِيَّة، هيئة الإغاثة الإسلاميَّة، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/5HFpsH
59. الرماني، زيد بن محمد. دور المرأة في العَمَل الخَيْرِيّ، موقع الدكتور زيد الرماني، فبراير 2010م، تاريخ الزيـــارة 10 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/NdBi8
60. نبيل، ســـارة. ما هـــو مفهوم المُنَظَّمَة، المنتـــدى العربي لإدارة المـــوارد البشريَّة، قاموس المصطلحات الإداريَّة، 12 أغسطس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/WPVIN

61. ســـالم، ســـيدي أحمد ولد أحمد. ندوة حول جدليَّة العلاقة بين السِّياسَة والعَمَل الإنْسَـــانيِّ، مركز الجزيرة للدِّرَاسَـــات، أبريل 2012م، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/bvOV2

62. الهطـــالي، صالح. العَمَل التَّطَوُّعـــي، موقع الهطالي، 2010م، تاريخ الزيارة 29 يناير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/SXUJnj

63. عامر، عادل. "الجَمْعِيَّات الخَيْرِيَّة في مِصْر وحَجْم إنْفَاقِهَا"، موقع ديوان العرب، 1 يونيو 2017م، تاريخ الزيـــارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/bYC6c

64. العالَم يساعد العالَم، الصُّندوق المركزيّ لمواجَهة الطوارئ، الموقع الرسميّ لمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، تاريخ الزيارة 19 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/eROTj

65. الشـــلهوب، عالية. "95% من إنفاق العَمَل الخَيْرِيّ مَصْرُوفَات إداريَّة!"، صحيفة الرياض، 2 يوليـــو 2016م، تاريخ الزيارة 22 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/6ySla

66. أسامة، عائشـــة. أين يقع المسجد الأُمَوِيّ، موقع موضوع، منشور في 28 نوفمبر 2018م، آخـــر زيارة في 24 يونيو 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/b4Rxp).

67. البلبوشي، عبدالـــراضي، وآخرون. الدَّليل العلمي للعلاقات العامَّة في المُنَظَّمَات غـــير الرِّبحِيَّة، مكانة للتطوير الإعلاميّ، مُتَـــاح على الرَّابِط: https://goo.gl/zpKDBS

68. حطاش، عبدالســـلام. "نظـــام الوقف والأنظمة المُشَـــابِهَة له في الاقتصاديَّات الغربية"، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، المركز الجامعيّ بغرداية، 2011م، ص19، تاريخ الزيارة 23 أبريل 2020م، متاح على الرابط: https://cutt.us/FNfTr

69. أبــو عبادة، عبدالعزيز. القِطاع الخَيْرِيّ ودوره في التَّنْمِيَة المُسـتَدَامَة، صحيفة الـــبرق، 13 نوفمبر 2019م، تاريخ الزيارة 22 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/7A887
70. النعيم، عبدالله العلي. العَمَل الاجتماعيّ التَّطَوُّعيّ مع التركيز على العَمَل التَّطَوُّعيّ في المملكة العربيَّة السُّــعوديَّة، مكتبة الملك فهد الوطنيَّة، 2011م، ص 15، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/REwDR
71. باهمام، عبدالله ســالم. المُتَــبرِّع والمُنَظَّمَة الخيريَّة، المركــز الدَّوْليّ للأبحاث والدِّرَاسَات مداد، 2016م، تاريخ الزيارة 3 أغسطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/EsYTJA
72. الخرافي، عبدالمحسن عبدالله جار الله. مفهوم وتاريخ العَمَل الإنْسَانيّ، الاتّحاد العالميّ للمُؤسَّسَــات الإنْسَانِيّة، 2017م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2020، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/1GKeT
73. العامـــر، عثمان بن صالح. الإعلام والعلاقات العامَّة في الجهات الخَيْرِيَّة، بَحْث مقدَّم في اللِّقَاء السَّــنويّ الخامس للجهات الخَيْرِيَّة بالمنطقة الشرقية، 2008م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/taxf3
74. خوجة، عثمان. دور مســؤولي الجِهات الإنْسَانِيَّة في التَّدْرِيب، المفكرة الدَّعوِيَّة، 24 أبريل 2015م، تاريخ الزيارة 5 أغســطس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/3muahu
75. أبو حليمة، عزيزة سهيل. دور التَّخْطِيط الاستراتيجِيّ في إدارة الأزمات، الجامعة الإســلاميَّة، إدارة مُؤسَّسَــات المجتمع المَدَنِيّ، 2013م، تاريخ الزيارة 2 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/B7ubi
76. النـــصر، عصر محمد. إيقـــاظ الفِطْرَة، موقع صحيفة الغـــد الأردنية، 15 مايو 2015م، تاريخ الزيارة 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Xt3NgF
77. الشـــثري، على. حمد بن مشخص، الجَمْعِيَّات الصِّحِّيَّة الخَيْرِيَّة.. «إدارة الفزعة» و«صدقة يا محسنين» غير مجدية!، موقع صحيفة الرياض السُّعوديَّة، 29 مارس 2011م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/Fpzgh0

78. الرشيد، عليّ أبو النصر. المُتَطَوِّعُونَ بالأفكار الإبداعيَّة والابتكارات، المركز الدَّوْليّ للأبحاث والدِّرَاسَـــات، 12 مارس 2018م، تاريخ الزيارة 4 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/FjF3T

79. عريان، عماد. ما بين أونروا وأكسفام، صحيفة البيان، 27 فبراير 2018م، تاريخ الزيارة 18 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KlqRI

80. غضب في تشـــاد بســـبب اختطاف الأطفال مِن قِبَل مُنَظَّمَة فرنسيَّة، بي بي سي عربي، 1 نوفمـــبر 2007م، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/K0CbS

81. الفتوى رقم 286519، موقع إســـلام ويب، مُتَاح عـــلى الرَّابِط: https://cutt.us/9xO3k

82. في اليوم العالَمِيّ للعَمَل الإنْسَـــانِيّ.. من العراق إلى اليمن وغزَّة، دعوات بإنهاء النِّزاعات واحترام العَامِلِينَ في المجال الإنْسَـــانِيّ، الموقع الرسَّمِيّ لمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِـــدَة، تاريخ الزيارة 17 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PMa0I

83. العَرَبِيّ، قُطْب. جدليَّة العلاقة بين الإعلاميّ والسِّيَاسِيّ، موقع الجزيرة للدِّرَاسَات، 2017م، تاريـــخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح عـــلى الرَّابِط: https://cutt.us/6l3KA

84. اللَّجْنَة الدوليَّة للصليب الأحمر: الموقع الرَّسْـــمِيّ للَّجْنَة الدوليَّة للصليب الأحمر، متاح على الرَّابِط: http://cutt.us/rIBkn

85. اللِّقاء السَّـــنَوِيّ الخامس عشر للجهات الخيريَّة في المنطقة الشرقيَّة بالسُّعودِيَّة، المركز الدوليّ للأبحاث والدِّراســـات مـــداد، 2018م، تاريخ الزيارة 14 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/dLuRe

86. حُكْمُ أخذِ الوكيلِ لنفســـهِ من مالِ الزَّكَاة المُوَكَّل بتوزيعهِ، موقع الأســـتاذ الدكتور حسام عفانة، 30 يونيو 2017م، تاريخ الزيارة 18 أبريل 2020، متاح على الرابط: https://cutt.us/jqL22

87. ما معنى الحوكمة، الموقع الرسـمـيّ لوحدة تنسـيق الدعـم، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PmVFS
88. بـيرد، ماري. حَوْكَمَة القِطَاع غير الرِّبحِيّ من مَنْظُور الكيانات المُنَظَّمَة، التجربة الاستراتيجيَّة، المنتدى السَّادس لتطوير القِطَاع غير الرِّبْحِيّ، 2019م، تاريخ الزيارة 23 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/vSvh0
89. مجموع فتاوى ورسائل الشيخ محمد صالح العثيمين المجلد الثامن عشر - كتاب صدقة التطوع، رابط المادة: (http://iswy.co/e3l01).
90. شـبير، محمد عثمان. استثمار أموال الزَّكَاة، موقع المسلم، 30 رمضان 1426ه، تاريخ الزيارة 29 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/S2dIZ؛
91. الحافظ، محمد مطيع. السُّـلْطَان نور الدِّين الشهيد محمود بن زنكي حامل راية تحرير القدس الشريف، موقع شـبكة الألوكة، منشـور في 3 أغسطس 2015م، آخر زيارة في 24 يونيو 2019، مُتَاح على الرَّابِط: (https://cutt.us/d9mIe).
92. مدوّنة السـلوك للحركة الدوليَّة للصَّلِيب الأحمر والهلال الأحمر والمُنَظَّمَات غير الحُكُومِيَّة في مجال أعمال الإغاثة في حالات الكوارث، الموقع الرَّسْـمِيّ للَّجْنَةِ الدوليَّة للصليب الأحمر، 29 فبراير 1996م، تاريخ الزيارة 6 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/b19zed
93. مركز حقوق الإنسان، الزيارات إلى المُحْتَجَزِينَ، جامعة مينيسوتا، كلية القانون، (1996م)، تاريخ الزيارة 20 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/lkf76I
94. رسـلان، مروة. تفوق التَّبَرُّعَات الأمريكيَّة على الإسلاميَّة في دفع مسيرة العَمَل الخـيريّ- الحلقة الأولى، مداد، 24 أغسـطس 2010م، تاريخ الزيارة 14 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/jNXO6a
95. صلاح، مروة. في البَرّ والبَحْر والجَوّ.. روبوتات لخدمة الإنْسَـانِيَّة، بنك المعرفة المصريّ، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/OkqqX
96. المُسَاعَدَات الإنْسَانِيّة العالميَّة، تقرير مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة 2015م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Aj1rL

97. مستقبل التَّمْويل الإنْسَانيّ، منشورات الأُمَم المُتَّحِدَة، فريق تمويل العَمَل الإنْسَانيّ، 2017م، تاريخ الزيارة 19 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/yrUfJ

98. مُسْوَدَّةُ الإرشادات المُتَعَلِّقَة بتسهيل وتنظيم المُسَاعَدَات الدُّوَليَّة للإغاثة والانتعاش الأَوَّليّ على الصعيد المَحَلِّيّ في حالة الكَوارِث، الاتِّحاد الدَّوْليّ لجمعيات الصَّلِيب الأَحْمَـــر والهلال الأحمر، 2007م، تاريخ الزيـــارة 18 فبراير 2020، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ghdNr

99. مصادر التمويل الدوليَّة للمُنَظَّمَات غير الحُكُومِيَّة، الموسوعة الجزائريَّة للدِّرَاسَات السِّيَاسِيَّة والاستراتيجيَّة، 31 أغسطس 2019م، تاريخ الزيارة 20 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lmBYJ

100. المشرف، مصعب. والعاملين عليها يبتلعون 32% من حصيلة الزَّكَاة!، صحيفة الراكوبة، 12 أغســـطس 2015م، تاريخ الزيارة 13 أبريـــل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/N9gg3

101. الجندلي، مفتاح. الأداء المُؤَسَّـــسِيّ، المنتـــدى العربيّ لإدارة الموارد البشريَّة، 2014م، تاريخ الزيارة 15 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/VIoFj

102. منتدى الرياض الاقتصاديّ: 23 مليار أصول الجَمْعِيَّات الخيريَّة، و4.5 مليار الإيرادات، صحيفة المدينة، 15 مارس 2019م، تاريخ الزيارة 22 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/qGDuc

103. محمد، منتصر عـــلام. الحَدّ من مخاطر الكوارث، تاريخ الزيارة 28 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://bit.ly/2UDxQx8

104. الجفن، منصور. العَمَل الخيريّ لا يَتَوَقَّف عند بناء المساجد!، صحيفة الرياض السُّعوديَّة، 5 يونيو 2012م، تاريخ الزيارة 6 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/RHSc6F

105. المُؤْتَمَر الدَّولي السَّادس والعشرون للصليب الأحمر والهلال الأحمر، المُلْحَق الرَّابع، مقتطف من المبادئ والاستجابة في ميدان المُسَاعَدَة والحماية الإنْسَانِيّتَيْنِ الدوليَّتَـيْنِ، المجلَّة الدوليَّة للصليب الأحمر، جنيف 29 فبراير 1996م، تاريخ الزيارة 16 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/BurEj

106. المُؤَسَّسَات الخَيْرِيَّة وضَعْف الاهتمام بالجوانب البَحْثِيَّة والمعلوماتيَّة، المركز الدوليّ للأبحاث والدِّرَاسَات مداد، 8 ديسمبر 2010م، تاريخ الزيارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/CLUHn

107. مؤسَّسَة راف تَتَمَكَّن من إغاثة المُحَاصَرِينَ، وكالة الأنباء القطرية (قنا)، 13 أغسطس 2016م، تاريخ الزيارة 23 يناير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/6F40uX

108. نازحون بعد اقتحام مستودعات إغاثيَّة في إدلب طَفَح الكيل، موقع إذاعة روزنة، 20 فبراير 2020م، تاريخ الزيارة 23 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/fEdRG

109. المرواني، نايف محمد. العَمَل الخيريّ: إشكالاته وتطبيقاته، رؤية اجتماعيَّة أمنيَّة، المُتطوِّعُون العرب، يناير 2011م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/U4eYRB

110. الدرديري، نجوى. تقرير أمميّ: عدد القتلى والمُخْتَطَفِين والجرحى من مُوَظَّفي الإغاثة سَجَّلَ أعلى المستويات، صحيفة الأهرام المصريَّة، 19 أغسطس 2014م، تاريخ الزيارة 14 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/GkTLCU

111. نشرة التَّمويل الإنْسَانيّ لعام 2018، الموقع الرَّسْمِيّ لمُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/f2JgO

112. المصريّ، نيفين. الجِنْس مُقابل اللُّجُوء؛ شِعَار المُخَيَّمَات في فرنسا، موقع البَوَّابَة، 23 سبتمبر 2016م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/0xRId

113. الهلال الأحمـــر: موقع موضوع، 2 أغســـطس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: (http://cutt.us/tPgc

114. عليـــان، هناء. الجمعيَّـــات الخَيْرِيَّة من الإغاثة إلى اســـتغلال القَاصِرَات السُّـــوريَّات، موقع ســـوريا الآن، 5 ديســـمبر 2013م، تاريخ الزيارة 12 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SoDbS

115. هيلمـــوت إينهاير وديانـــا ليت، الإبداع في العَمَل الخَيْرِيّ، مُؤَسَّسَـــة الملك عبدالعزيز للموهبة والإبداع، 2017م، تاريخ الزيارة 9 مارس 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/mWwyE

116. وكالـــة غَوْث UNRWA: وكالـــة الأمم المُتَّحِدَة لإغاثة وتشـــغيل اللَّاجئين الفلسطينيِّينَ، أو اختصارًا أونروا، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/PVUyg

117. جمال، ياســـمين. دور مُنَظَّمَات العَمَل الخَيْرِيّ في التَّشـــجيع على القراءة والأنشطة الثَّقافيَّة، موقع مداد، 3 مارس 2016م، تاريخ الزيارة 10 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/B3JhCm

118. اليـــوم الدَّوليّ للعمل الخيريّ، 5 أيلول/ســـبتمبر، موقع الأُمَم المُتَّحِدَة، على الرَّابِط: https://www.un.org/ar/events/charityday/

119. اليوم العالميّ للعمل الإنْسَـــانِيّ، الموقع الرَّسْمِيّ للأمم المُتَّحِدَة باللُّغَة العربيَّة، 7 مايو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: goo.gl/KjKKwO

ثانيًا: المراجع الأجنبيَّة

Books

1. K. Schutt, R., & F. Chambliss, D. (2003). Making Sense of the Social World: Methods of Investigation (1st ed.). Publisher: SAGE Publications, Inc; Pine Forge Press Publication.
2. Müller-Stewens G., Dinh T., Hartmann B., Eppler M.J., Bünzli F. (2019) Humanitarian Organizations Under Pressure. In: The Professionalization of Humanitarian Organizations. Switzerland: Springer, Cham

Journals

1. Godfrey, J., Branigan, E., & Khan, S. (2016). Old and New Forms of Giving: Understanding Corporate Philanthropy in India. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary And Nonprofit Organizations, 28(2), 672-696. doi: 10.1007/s11266-016-9693-4
2. Hoang, H., Nguyen, T., & Reynolds, J. (2018). Buddhism-based charity, philanthropy, and social work: A lesson from Vietnam. International Social Work, 62(3), 1075-1087. doi: 10.1177/0020872818767257
3. Kent, G. (2003). Humanitarian Agencies, Media and the W**ar Against Bosnia: 'Neutrality' and Framing Moral Equalisation in a Genocidal War of Expansion. The Journal of Humanitarian Assistance. Retrieved from https://goo.gl/TE6Rqu.**

4. Kotler, P.& Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. DOI: 10.2307/1248740. Retrieved from https://cutt.us/hMxzX
5. Verkuyten, M., Altabatabaei, H., & Nooitgedagt, W. (2018). Supporting the Accommodation of Voluntary and Involuntary Migrants. Social Psychological and Personality Science, 9(3), 267-274. doi: 10.1177/1948550617737600

Others

1. Bambrick, W. (2012). Do charities play an essential role in society? Mercer & Hole. Retrieved 29 January 2020 from https://bit.ly/2VhzztV
2. Ingram, D. (2019). The Role of an Executive Director of a Nonprofit Organization. Retrieved 31 July 2018, from https://bit.ly/2SOaghy
3. Langholtz, J. Harvey (2017) Humanitarian Relief Operations, Peace Operations Training Institute, available in this link: https://cutt.us/n9AbQ
4. Magloff, L. (2019). The Typical Non-Profit Organizational Structure. In smallbusiness.chron. Retrieved 31 July 2018, from: https://bit.ly/2PfNpt2
5. Massey, A. (2013, Sep.17). Good governance is increasingly essential for charities. The Guardian. Retrieved from https://cutt.us/EAfjc

6. Rohde, P. (2014, May 5). The Role of Society in Civil Society. Retrieved 29 January 2020 from https://bit.ly/38SEOEe
7. The Role of Nonprofits in Society. (2017, January 16). Retrieved from https://bit.ly/2SNCb14
8. War crimes and politics of terror in Chechnya 1994 -2004. (2013) Médecins Sans Frontière website, last visit 28 Dec,2018. In this link: https://goo.gl/pZ6He6.
9. What is charity and what is the importance of charity in our Society. (2018, May 5). Retrieved from https://bit.ly/2VkzIwy
10. William, N. (1974). Conceptual Conflicts in Marketing. Econbiz. Retrieved from: https://cutt.us/tGM6X

فهرس الموضوعات

الْفَصْل الثَّاني

الْفَصْلُ الثَّالِثُ

الفَصْل الثَّامِن

الْفَصْل التَّاسِع

الْفَصْل العَاشِر



إنَّ عالمنـا الحَالِيّ يَمُـوج بالفِتَن والصِّرَاعَات، وتَلْهَث بـه الحروب والنِّزَاعَات من شـرقه لغَرْبِه ومن شـماله لجنوبه، نَاهيكَ عن التَّحَدِّيَـات والكَوَارث الطَّبِيعيَّة، ومـا تُخَلِّفـه وراءَهـا مـن مـآسٍ بَشَـرِيَّة؛ الأمر الَّـذي يجعل مـن العَمَـل الإغَاثِيّ والإنْسَـانِيّ زَوْرَقَ نجاةٍ للبَائِسِـينَ، وَعُرْوَةَ أَمَلٍ للمُسْـتَضْعَفِينَ، تُعَلَّقُ عليه آمال كبيرة، وتُنَاط به مَهَامّ جَسِـيمَة، وحريٌّ به أن يكـون كذلك، وهـو وليد الإنْسَانِيَّة، وقَرِينُ مبادئها، فجَوْهر العَمَل الإغَاثِيّ والإنْسَانِيّ يرتبط بجَوْهَر الإنسان نفسه، فهو مُشْـتَقّ ومُسْـتَمَدّ مـن كلمة الإنسـان، ومُرْتَبِـط ارتباطاً وثيقـاً وعضوياً بمَيْلِ بَنِي البَشَـر الفِطْرِيّ لمَدّ يَد العَوْن للآخرين، فهـو تجسيدٌ لانتماء الإنسان لأبناء جِلْدَته، ومُقَاسَمته لمآسيهم ومُصَابهم.

ISBN 978-625-7297-14-1

9 786257 297141